



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA
PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL
INTERNO DE LA EMPRESA LC&S CORPORATIVO
CONSTRUCTOR S.A. DE C.V.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

SERGIO EDUARDO LAGOS VERDE

Director de Tesis: LIC. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS
Revisor de Tesis: MTRA. SUSANA SÁNCHEZ SOLÍS

BOCA DEL RÍO, VER.

JULIO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	5
1.4 Hipótesis	6
1.5 Variables	7
1.6 Definición de variables	7
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño de la Investigación	9
1.9 Población y muestra.....	10
1.10 Instrumento de medición.....	10
1.11 Recopilación de datos.....	12
1.12 Proceso	12
1.13 Procesamiento	13
1.14 Análisis de datos	14
1.15 Importancia del estudio	14
1.16 Limitantes del estudio	15

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Conceptualización de planeación estratégica	16
2.1.1	Importancia de planeación estratégica.....	18
2.1.2	Principios de la planeación estratégica	20
2.1.3	Técnicas de la planeación	22
2.1.4	Características de la planeación estratégica.....	24
2.1.4.1	Planes estratégicos y operativos	24
2.1.4.2	Factores negativos de la planeación estratégica	25
2.1.5	Razones que limitan la aplicación de la planeación estratégica.....	27
2.1.6	Etapas de la planeación estratégica	29
2.1.7	Sistema de planeación estratégica	30
2.1.7.1	Integración de un sistema de la planeación estratégica.....	32
2.2	Control interno.....	61
2.2.1	Marco General del Control Interno	62
2.2.2	Objetivos del control interno en una empresa	62
2.2.3	Definición de Control Interno desde la Perspectiva de Auditoria.....	63
2.2.4	Características de un control interno satisfactorio.....	64
2.2.5	Clasificación del control interno.....	65
2.2.6	Beneficios de la revisión del control interno en una Empresa.....	66
2.2.7	Principios de control Interno.....	67
2.2.8	Control interno financiero en una organización	69
2.2.9	Principios Generales de Control Interno.....	70
2.2.10	Sistema de Inventarios (Manual de Cuentas)	73
2.2.11	Método de Valuación de los Inventarios.....	80
2.2.12	Componentes.....	82
2.2.13	Proceso del Control Interno.....	85
2.2.14	Las personas.....	85
2.2.15	Seguridad razonable	86

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE DISEÑO

3.1 Identidad Corporativa	87
3.1.1 Objetivos estratégicos	88
3.1.2 Misión.....	88
3.1.3 Visión	88
3.1.4 Organigrama	88
3.1.5 Objetivos Estratégicos.....	90
3.2 Elaboración de matriz de impacto cruzado o FODA.....	91
3.2.1 Matriz	92
3.3 Planteamiento de estrategias.....	92
3.3.1 La estrategia de negocios	93
3.3.2 La estrategia operativa	94
3.4 Aplicación de acciones.....	95
3.4.1 Plan Estratégico	95
3.4.2 Programas de Trabajo	96
3.5 Control.....	97

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.....	100
4.2 Sugerencias	101
Bibliografía	102

INTRODUCCIÓN

Para toda empresa u organización el fin primordial es alcanzar las metas y objetivos trazados con antelación; pero para que se haga realidad el cumplimiento de lo propuesto, es indispensable que se definan estrategias que permitan o faciliten tan importante misión.

La planeación estratégica, la cual es una técnica administrativa que puede considerarse para analizar y diseñar estrategias, así como acciones que permiten enfrentar aspectos internos y externos del entorno de una organización o institución, y que en este caso se vinculan con el ámbito de la construcción; permitiendo con ello propiciar una mayor optimización de los recursos y orientación de los objetivos.

Por lo anterior es que se describe el proceso de la propuesta de planeación estratégica en la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. para formular un plan estratégico para elaborar y mejorar el control interno de la empresa.

En el primer capítulo se define la metodología de la investigación planteando la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y el objetivo a alcanzar; aspectos que cimentaron el desarrollo y ejecución ordenada de este trabajo.

Para la realización del segundo capítulo resultó necesario plasmar el marco teórico que envuelve a la planeación estratégica para contar con bases sólidas, como lo es el concepto de planeación, sus elementos, etapas y el proceso de planeación estratégica.

Posteriormente en el capítulo tres se presenta la propuesta del diseño de la planeación estratégica del tema seleccionado, iniciando a través del replanteamiento de la misión y visión y la elaboración de los demás elementos que la integran.

El capítulo cuarto hace referencia a las conclusiones sobre la investigación documental en la elaboración de este trabajo y así mismo se presentan las recomendaciones que LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. podría tomar en cuenta para el desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. es una empresa 100% mexicana fundada el 24 de octubre del 2006, con el objeto de ofrecer mejores servicios y aprovechar la experiencia adquirida por los socios y funcionarios, la especialidad de la empresa es el ramo de infraestructura de terracerías, caminos, drenajes, pavimentos, obras marítimas, edificaciones, escuelas, casa de interés social, supervisión y asesoría técnica a iniciativa privada y dependencias estatales y federales.

LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. se enfrenta a problemas de control interno por lo tanto su funcionamiento demuestra retraso en el proceso de obra, falta de coordinación entre departamento técnico y administrativo, demora de pago en las estimaciones, gastos innecesarios y falta de control en las actividades de toda la organización relacionadas con el cumplimiento adecuado del proceso de la obra.

La deficiente planificación trae como consecuencias una mala administración y esto se refleja en los trabajos y en la actitud de su personal. Entre los principales problemas que se tienen por una mala administración están los trabajos de mala calidad, presupuestos mal planeados, personal inconforme e insatisfecho, no se optimizan los recursos, mala inversión en los recursos, no se priorizan los proyectos, aumento en los costos de los proyectos, escasez de materiales, pérdida de materiales y otros.

En el ramo de la construcción , es necesario que el control interno de los recursos sean multidisciplinarios para la realización y evaluación de programas, a través de la aplicación de la administración que es una técnica que nos permite utilizar los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) con los que cuenta una organización; de manera eficaz y eficiente, para poder cumplir la misión y visión mediante los objetivos y estrategias que se han planteado, esto mediante la aplicación del proceso administrativo; de este surge un nuevo enfoque más proactivo que es la planeación estratégica, ya que esta permite que se fijen metas y la manera de cómo alcanzarlas.

Por lo tanto la pregunta a responder para la presente tesis fue:

¿La planeación estratégica de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. será la herramienta para mejorar la capacidad de administración y el control interno de la empresa?

1.2. Justificación

El estudio de investigación es con el fin de elaborar un camino o un rumbo nuevo para que la empresa mejore resultados y mejore el desempeño en sus trabajos, así como diseñar el marco teórico de la empresa. La empresa LC&S Corporativo

Constructor S.A. de C.V. debe estar preparada para cambios futuros del entorno y tener la capacidad diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

Diseñar la planeación estratégica en la empresa le dará dirección al control interno, que tiene por objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Por ello es importante que se diseñen y apliquen estrategias que fortalezcan a los programas de construcción y mejoren el control interno, a través de un nuevo rumbo para actualizar los planes de trabajo y así vincular de manera efectiva los objetivos, misión, visión y los instrumentos que conforman el enfoque de planeación estratégica. Y por ello debe tomar en cuenta dentro de la empresa cumplir con los procedimientos internos, trabajar en forma eficiente, con una metodología que simplifique sus procesos, mejore la productividad y reduzca los costos, generando beneficios tanto para la organización administrativa de procesos, como en los proyectos de obra y para sus trabajadores.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una planeación estratégica que contribuya como herramienta para mejorar la capacidad administración y control interno de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A de C.V.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Investigar la evolución histórica de la planeación estratégica
- Establecer el concepto de planeación estratégica
- Definir qué se entiende por control interno
- Definir de la razón de ser y rumbo de la organización
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos estratégicos
- Elaborar un diagnóstico externo e interno
 - Oportunidades y amenazas
 - Fortalezas y debilidades
- Plantear estrategias
 - Estrategia de negocio
 - Estrategia operativa
- Proponer acciones
 - Plan estratégico y programas de trabajo

1.4. Hipótesis

Hipótesis de Trabajo

La planeación estratégica contribuirá para mejorar la capacidad de administración y el control interno de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V.

Hipótesis Alternativa

La capacidad de operación y control interno esta direccionada a través de herramientas administrativas que generan estrategias y determinan la planeación en la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A de C.V.

Hipótesis Nula

La planeación estratégica no contribuirá para mejorar la capacidad de administración ni el control interno de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V.

1.5. Variables**Variable Independiente.**

Planeación estratégica

Variable dependiente

Capacidad de administración

Control interno

1.6. Definición de variables**1.6.1 Definiciones Conceptuales**

Planeación estratégica: Procesos que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.¹

Otra acepción de la variable sería: “Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, llamados estrategas, obtienen información y a partir de ella elaboran los fines que con los medios y recursos le permiten elaborar

¹ [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/planeacionestrategica](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica)

los planes, los cuales experimenta y controla y después de ejecutados realiza el seguimiento.

Capacidad de administración: es la capacidad de adaptarse al entorno de manera completa y oportuna, es decir que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funcionan, de sus clientes-actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

Control interno es una función que tiene por objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición definiría al control interno como el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.²

1.6.2 Variables operacionales

El control interno se mide a través de los balances generales de obra en comparación a los de obras anteriores y a través de la eficiencia, que evalúa la relación existente entre los recursos utilizados frente a los resultados obtenidos. Tiene dos medidas, la técnica y la económica, la primera es el resultado de su medición en términos físicos (productividad) y la segunda en términos monetarios (costos). Una operación eficiente produce la mayor cantidad de servicios con una cantidad adecuada de recursos.

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audinterlefco.htm>

1.7. Tipo de estudio

El tipo de estudio del presente trabajo fue descriptivo, con el objeto de tener un mayor conocimiento de los hechos que se presentan en la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. Este tipo de estudio permitió la correlación entre las variables, que ayudo a crear un análisis más completo para la propuesta de diseño de la planeación Estratégica.

1.8. Diseño de la investigación

El diseño fue observacional y de campo, el primero se refiere a que se visitaron las instalaciones de LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. y se recaudó información en base a observación sin participación.

Las investigaciones de campo se realizaron con técnicas diferentes, el primer paso de la investigación fue la observación que permitió detectar, filtrar y asimilar datos de información que ayudo a comprender mejor los resultados de la entrevista aplicada, en la cual sólo se visitó una vez las instalaciones de la empresa y se obtuvo información.

Se realizó una entrevista a los gerentes de las áreas de administración, proyectos, construcción y al director general, con el objetivo de conocer la misión, visión, oportunidades y amenazas; esta fue la herramienta de medición para tener conocimientos acerca de la empresa.

1.9. Población y muestra.

La población es la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. y la muestra representan el 100%. Para realizar la entrevista fueron elegidos los gerentes de administración, proyectos, construcción y gerente general, ya que son los de más antigüedad en la empresa y tienen una mayor responsabilidad en las decisiones de la misma, también se tomó en cuenta el número de empleados que tienen a su cargo.

Puestos Gerenciales	Personas
Gerente de Administración	1
Gerente. de Proyectos	1
Gerente de construcción	1
Gerente General	1

1.10 Instrumento de medición

Los instrumentos de medición que se llevaron a cabo son: la observación y la entrevista.

La observación permite obtener información sobre el comportamiento del objeto de investigación tal y como este se da en la realidad; es una manera de lograr datos en forma directa e inmediata sobre el fenómeno investigado.

Se visitaron las instalaciones de la empresa para la observación y tener una referencia más exacta de los trabajos.

Cedula de observación:

CEDULA DE OBSERVACION	
NOMBRE DEL ENTE PUBLICO:	LC&S CORPORATIVO CONSTRUCTOR S.A. DE .C.V.
NOMBRE DEL RUBRO:	CONSTRUCTORA
PERIODO SUJETO A REVISION:	11/SEP/2014 3 HRS
TIPO DE OBSERVACION:	OBSERVACION NO ESTRUCTURADA
CLASIFICACION DE LA OBSERVACION:	BAJO RIESGO (BR)
DESCRIPCION DE LA OBSERVACION:	
LA OBSERVACION SE REALIZO, SIN CONTRATIEMPOS Y DE MANERA NORMAL, SE OBSERVO LAS DIVERSAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES EN SU AMBIENTE LABORAL.	

A continuación se presentan preguntas que se realizaron para hacer la guía de entrevista, la cual fue aplicada a nivel gerencial, no tiene ninguna calificación, sirvió para conocer la opinión acerca de la empresa considerando aspectos internos y externos

Fueron elegidos los gerentes de la empresa, ya que su posición genera validez y confiabilidad en las respuestas; fueron entrevistados en la sala de juntas

Guía de Entrevista

La siguiente serie de preguntas es para recopilar datos de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V.

1. ¿Cuál es la identidad corporativa?
2. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?

3. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
4. ¿Cuáles son las amenazas de la empresa?
5. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?
6. ¿Qué tipo de control interno usa la empresa?

1.11 Recopilación de datos

La integración de los datos se realizó a través de una investigación en libros de administración y temas análogos, en particular de planeación estratégica, control interno; así como información acerca de la construcción, esto dio una guía de cómo se pueden utilizar las herramientas para ayudar al control interno de la empresa.

Se visitaron las instalaciones de la empresa y por medio de la observación se obtuvieron datos relevantes para esta investigación.

También se realizó una entrevista a cuatro gerentes de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. para tener un panorama más completo de la situación de la empresa y así realizar un análisis adecuado.

1.12 Proceso

El esquema sistemático debe poseer pasos precisos, a fin de que estos contribuyan a conducir de manera óptima la investigación, por ello se llevó a cabo el siguiente proceso:

- Investigación sobre la planeación estratégica

- Entrevista a nivel gerencial
- Evaluación de la observación
- Elaboración de la Matriz de impacto cruzada (FODA)
- Análisis FODA
- Determinación de estrategias
- Elaboración del programa de trabajo

1.13 Procesamiento

El proceso a seguir fue el de obtener información a través de libros y documentos físicos y virtuales sobre la planeación estratégica.

Se llevó a cabo una investigación de campo mediante la observación de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. y una vez terminada se evaluó para poder llegar a las conclusiones.

Se realizó una entrevista a nivel gerencial que se revisó obteniendo información que sustentó la investigación.

Una vez realizadas las actividades se procedió a un análisis llamado matriz de impacto cruzado o FODA para identificar las oportunidades que pueden aprovecharse, así como las amenazas que enfrenta la empresa.

Se identificaron las fortalezas en las que pueden apoyarse, para aprovechar las oportunidades y neutralizar el impacto negativo de las amenazas, así como las debilidades que deberán superar, para lograr desempeños y resultados superiores.

Con el resultado del análisis FODA se determinaron estrategias a seguir, teniendo en cuenta las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa.

Se elaboraron programas de trabajo utilizando las herramientas de planeación estratégica donde se puntualiza el objetivo, la estrategia y la acción.

1.14. Análisis de datos

Se estudiaron los datos utilizando un análisis FODA y se elaboró una propuesta de planeación estratégica, donde se diseñó una identidad corporativa, así como objetivos estratégicos y se elaboraron programas de trabajo que ayudaran a tener mayor control interno en la empresa.

1.15 Importancia del estudio

Con este estudio se pretendió proponer una planeación estratégica para la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A de C.V., para que posteriormente se ponga en consideración del director general para su análisis e implementación. LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. es una empresa familiar, y la propuesta de un plan estratégico ayudará a mejorar el control interno para evitar salidas no controladas de efectivo, rotación excesiva de personal, falta de identidad en la empresa, entre otras cosas, que ayudarán a la salud de la empresa.

1.16 Limitaciones del estudio.

Todo proceso de investigación se ve minimizado, el presente estuvo determinado por qué:

- Los gerentes tengan temor de expresar sus opiniones.
- Falta de tiempo de los gerentes para la entrevista.
- Datos erróneos en la investigación documental.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de planeación estratégica

“Planeación, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.”³

Otro concepto es que, “Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco o más años).”⁴

La planeación estratégica es el componente situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica es por eso que identifica y lleva a la práctica los

³ Ponce Reyes Agustín, *Administración Moderna*, México, Limusa, 1996, p. 244.

⁴ Rodríguez V, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y media empresa*, México, THOMSON, 2005, p.8.

objetivos de largo plazo, aplicando la intuición y el análisis para poder determinar la posición futura que deberá tener la empresa u organización.

Otra acepción es, “La planeación estratégica se centra en la elaboración de las misión y visión, metas, estrategias generales y asignaciones de recursos importantes de una organización.”⁵

Lo cual la hace un proceso dinámico y flexible permitiéndole realizar ciertas modificaciones a los planes para hacer frente a las cambiantes circunstancias, teniendo a cargo la responsabilidad de observar la cadena de consecuencias de causas y efectos durante el tiempo en que se realice un proyecto.

“Esta es la suma de cuatro elementos básicos: una herramienta de trabajo, un sistema integral de administración, un proceso de desarrollo empresarial y un enfoque de negocios.”⁶

Para esta investigación se usó como herramienta de trabajo, lo cual permitió detectar con precisión las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades que se generaron alrededor de los programas de salud de prevención primaria.

El concepto de planeación estratégica provoca creer que se tienen todo planeado, pero no es así simplemente es una herramienta que nos ayuda a tener una mejor visión de lo que deseamos. Consiste en fijar el curso concreto de acción a seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

⁵ Hellriegel, Don et al., *Administración. Un enfoque basado en Competencias*, 10a. ed., México, THOMSON, 2005, p.201.

⁶ Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. X.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas únicamente se pueden tomar en el momento en que se presenten, simplemente nos hace elegir entre los posibles eventos que pudiesen presentarse.

Las organizaciones que deseen tener éxito realizarán una planeación estratégica de forma periódica, y debe ser flexible hacia los cambios que se den, por lo que es un enfoque de sistemas que permite guiar a las empresas al cumplimiento de sus metas.

2.1.1. Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es importante ya que proporciona a la alta dirección un orden en lo relacionado con las decisiones y acciones que son tomadas cotidianamente. no sin olvidar que permite integrar los recursos y esfuerzos mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar a la organización, así como, estimular el desarrollo de las habilidades del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que impliquen grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

Pero más allá de esto, la planeación estratégica brinda la oportunidad de integrar los recursos y esfuerzos empresariales mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar la organización, de la misma manera contribuye a la creación de una inteligencia estratégica para delimitar y dar solución a los problemas directivos, gerenciales y operativos.

Otro aspecto es el de generar un proceso de consistencia y coherencia entre los flujos de actividad e información, por medio de una mejor organización del trabajo no sin olvidar que sirve de estímulo al desarrollo de habilidades gerenciales y

operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

Flórez describe su importancia en que, "La planeación juega un papel de gran importancia por variadas razones: fija la atención en los objetivos, reduce la incertidumbre, propicia las operaciones económicas, facilita el control y permite la formulación de políticas."⁷

Planear es importante considerando que si en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo es el planear; ya que si administrar es "hacer a través de otros", es necesario primero diseñar los planes en forma de acciones que habrán de coordinarse para alcanzar las metas.

Ya que los objetivos no se lograrían si los planes no los detallaran, para que puedan ser llevados a cabo de manera íntegra y eficaz.

Otro punto más es que debe existir un control, para así comparar lo que se ha logrado con el plan estratégico, ya que no existe control si no se compara con lo planeado, pues sin planes se trabaja a ciegas.

Por lo que, "La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación."⁸

"Propicia que la organización se responda ciertas preguntas que son importantes para el proceso de planeación estratégica como lo es: ¿A dónde queremos ir?,

¿En dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, y ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?"⁹

⁷ Flórez Andrade, Julio, *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*, México, ECOE EDICIONES, 2003, p. 277.

2.1.2 Principios de la planeación

La planeación estratégica se ve regida por ciertos principios los cuales se detallan más adelante y que sirven de cimiento en el momento en que se desea realizar.

El primer principio es de precisión, ya que si se hacen planes estos se deben establecer con la mayor precisión y no con afirmaciones vagas y genéricas, dado que dichos planes serán los encargados de regir acciones concretas.

Si no se posee de un plan preciso, la organización o el negocio que se emprenda será un juego de azar, pues no contara con guías de acción para que esta logre lo que pretende; claro está, que no siempre se podrá tener planeado y controlado todo, ya que existen factores que surgen de imprevisto generando un momento tensión.

Se debe reflexionar que ha mayor seguridad en la fijación de los planes, menor incertidumbre se tendrá sobre los escenarios internos o externos a los que se deba enfrentar la organización pues este es un sólido esqueleto sobre el cual se pueden hacer adaptaciones futuras.

El segundo principio es la flexibilidad, todo plan debe guardar cierto margen para los cambios que se lleguen a presentar, de no hacerlo significaría el no amoldarse a las situaciones cambiantes que se suscitan alrededor; este principio pudiese tomarse de forma contradictoria con respecto al antes mencionado, pero flexible es permitir pequeñas adaptaciones momentáneas retomando su dirección inicial.

Toda organización debe prever en sus planes los supuesto que pudiesen surgir, esto puede ser fijando máximos y mínimos (estándares), proponiendo de

⁸ Ponce Reyes Agustí, *Administración Moderna*, México, Limusa, 1996, p. 245.

⁹ Amaya Amaya, Jairo, *Gerencia: planeación y estrategia*, Colombia, PubliArte, 2007, p. 14.

antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales o bien estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El tercer principio es la unidad de dirección, el cual indica que los planes que se aplican en la organización deben estar coordinados e integrados de tal modo que se pueda decir, que hay un plan general; ya que si existen planes inconexos para cada función surgirán las dudas y contradicciones.

Por ello cada uno de los planes que es aplicado a las distintas áreas de trabajo como lo son: ventas, finanzas, contabilidad, recursos humanos y producción, tendrán que estar estrechamente relacionados de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

Por lo que el realizar un plan, significa darle un orden a todo lo que se pretende hacer, y el orden requiere continuidad, dirección y el logro de la integración como fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse de manera jerárquica hasta formar uno solo.

Ahora bien, el cuarto principio es la consistencia, es necesario que todos los planes que se deseen realizar y aplicar para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización, estén integrados al resto de los planes para que en conjunto interactúen y logren así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Con este principio se incita a que exista una relación lo más perfecta posible entre todos los planes ya que con esto se lograra la consumación exitosa de estos.

Por otro lado, todo plan requiere generar una relación favorable entre los beneficios que se esperan con respecto al costo que se tendrá para alcanzarlos, con esto se tiene que el quinto principio hace referencia a la rentabilidad.

2.1.3. Técnicas de la planeación

“Las técnicas para formular planes y presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración.”¹⁰

Esto es porque existen diversas técnicas como formas de planear, pero quizá las más usadas son las siguientes:

- Manuales.

“Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”¹¹

Existen diversos tipos de manuales entre algunos se pueden mencionar los de objetivos, departamentales y políticas; estos son folletos, libros, carpetas, etc., en los cuales se concentra de una manera más fácil y sistemática toda la información administrativa con el fin de orientarla y uniformarla ya que proviene de las distintas áreas de una organización.

¹⁰ Ponce Reyes Agustín, *Administración Moderna*, México, Limusa, 1996, p. 259.

¹¹ Franklin F, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*, 2ª, ed., México, McGraw- Hill, 2004, p. 170.

Diagramas de flujo de proceso.

“El diagrama de flujo de proceso consiste en una gráfica matricial que presenta, mediante simbología, el detalle de la secuencia de operaciones de un proceso, los tiempos de duración y las distancias recorridas entre un paso y otro.”¹²

También cabe mencionar que es una secuencia de operaciones expresadas en forma gráfica y con la cual se ha logrado representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, favoreciendo la simplificación del trabajo principalmente el basado en los estudios de movimientos.

- Grafica de Gantt.

“Una gráfica de Gantt ilustra visualmente el avance real y el proyectado del trabajo, a lo largo del periodo que comprende un proyecto. Estos instrumentos son especialmente útiles para programar proyectos únicos.”¹³

Esta tiene por objeto el controlar la ejecución simultánea de varias a actividades que se realizan de manera coordinada; también se conocen como graficas de tiempo y actividades dado que estas son las dos variables clave que se toman en cuenta.

- Técnicas de trayectoria critica

El PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method), y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Sheduling) los cuales son así, por que buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa una

¹² Hernández Orozco, Carlos, *Análisis administrativo*, México, EUNED, 2005, p. 114.

¹³ J. Dubrin, Andrew, *Fundamentos de administración*, 5a. ed., México, THOMSON, 2000, p. 167.

serie de secuencias coordinadas de actividades simultaneas que poseen el mismo fin y origen poniendo énfasis en la duración, costo.

2.1.4 Características planeación estratégica

La planeación constituye el puente entre la situación actual y el futuro que deseamos para nuestra organización. Permite enfrentar con éxito los cambios tecnológicos, del mercado, de la economía y de la reglamentación gubernamental, entre otros; debe provocar que la organización sea capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes de su entorno

Su importancia radica en que afecta de manera fundamental a las otras etapas del proceso administrativo; las demás no se darían sin que previamente se haya ejecutado la planeación.

La planeación estratégica es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes, es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección, también establece un marco de referencia general para toda organización, así mismo se puede indicar que maneja información fundamentalmente externa, afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación y cubre amplios periodos.

2.1.4.1 Planes estratégicos y operativos

En cuanto a jerarquía de planes las organizaciones se administran de acuerdo a dos tipos de planes. Los planes estratégicos los cuales, son diseñados por gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización y los planes operativos los cuales contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en actividades diarias. Ambos parten del

establecimientos de la misión, primero el estratégico y posteriormente el operativo, por lo que ambos persiguen las metas organizacionales.

El otro punto a desarrollar son las diferencias que guardan cada uno de los planes y las cuales son tres:

- La primera es el horizonte de tiempo, en lo que respecta a los planes estratégicos estos son contemplados para varios años; en el caso de los operativos su plazo suele ser de un año
- La segunda hace referencia al alcance, en los planes estratégicos es importante analizar el alcance de estos ya que son diseñados y aplicados a una amplia gama de actividades de la organización por lo que su alcance es mayor con respecto a los operativos, por lo tanto estos tienen un alcance más estrecho y limitado.
- La última diferencia es el grado de detalle, los planes estratégicos suelen establecerse en términos muy simples y genéricos, sin embargo esto es necesario para lograr que toda la organización piense en el total de operaciones que debe realizar; por otra parte, como los planes operativos derivan de los estratégicos estos deben de estar mas detallados.

2.1.4.2 Factores negativos de la planeación estratégica

“La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, si no que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas”¹⁴

¹⁴ Fred R, David, Sánchez Miguel Ángel, *Conceptos de administración estratégica*, 9a.ed., trad. de Miguel Ángel Sánchez Carrión, México, Pearson educación, 2003, p.18.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se presentan algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica.

- a) Usarla para obtener control sobre las decisiones y los recursos.
- b) Llevarla a cabo por el hecho de lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- c) Establecer la misión y apresurarse a la formulación de la estrategia
- d) No dar conocimiento a los empleados del plan, lo cual implica que sigan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- e) Los gerentes toman decisiones intuitivas que generan conflicto con el plan establecido.
- f) Los gerentes no apoyan de manera activa el proceso de planeación estratégica.
- g) No usar los planes como una norma para medir el rendimiento
- h) Delegar la planeación a un “planificador” en lugar de hacer partícipes a los gerentes.
- i) Excluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- j) No contar con un ambiente colaborativo que apoye el cambio.
- k) Considerar que la planeación es poco importante e innecesaria.
- l) Tener una planeación tan formal que la flexibilidad y creatividad se pierdan.
- m) Estar enfrascado en los problemas que aquejan en ese momento a la organización y no darse cuenta de que la planeación aplicada en ese momento es insuficiente o nula.

2.1.5. Razones que limitan la aplicación de la planeación estratégica

“Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados”¹⁵; dado esto se describirán algunos motivos que dan origen a la aplicación limitado o nula de la planeación estratégica.

El primer motivo es estructura de recompensa inadecuada. Se presenta cuando una empresa logra el éxito, más sin embargo cuando surge un fracaso esta castiga al personal, lo cual provoca que este opte por no arriesgarse a tratar de lograr algo, si sabe que puede recibir un castigo.

La incompetencia en el manejo de una crisis, se refleja en que la organización puede verse totalmente involucrada en tratar de mejorar la situación económica en la que se encuentra y con eso errar el camino y olvidar lo que a futuro puede suceder debido a que no se preocupa por planear.

En ciertas empresas, se vea a la planeación como una pérdida de tiempo ya que como no se elabora un producto y no se ve ganancias, consideran que el tiempo empleado en planear es una inversión, situación que es inconsistente para el proceso.

El alto costo, es el principal factor por el que muchas organizaciones no lo aplican ya que determinan de manera subjetiva que se invierte en acciones que por causas culturales ajenas a la empresa no se pueden llevar a cabo.

La negatividad del personal origina pasividad y este aspecto hace referencia a que en el momento de crear un plan o empezar a idealizarlo y solicitar el apoyo del

personal, este se rehúsa a realizar un esfuerzo para formularlo, por lo tanto lo encuentran tedioso, ya que esto implica encontrar estrategias que ayuden a la solución de un problema o bien a crear una nueva perspectiva de un plan.

El que la organización sienta que posee el éxito necesario, puede dar una visión a los empleados y directivos de que no es necesario planear, ya que las cosas funcionan y se mantienen en buen curso , pero esto no indica que lo que funcione hoy funcionara en el mañana y más porque la organización es un ente muy dinámico.

El terror al fracaso, es el factor primordial que surge cuando las organizaciones no emprenden ningún tipo de acciones por el hecho de creer, que si ejecutan alguna, está puede ser un fracaso; pero es de entenderse que siempre que se desee llevar a cabo una acción, existirá cierto margen de riesgo de fracasar.

En lo que nunca deberá caer una organización, es tener un sentimiento excesivo de confianza, pensar que por el hecho de que la empresa este funcionando bien y se haya adquiriendo experiencia, genere que los directivos dediquen menos tiempo a la planeación formal y dejen que todo siga su curso natural, sin embargo, esto no es conveniente ya que si se tiene la visión de que todo marcha bien, la organización puede extinguirse muy rápido.

Puede existir el factor de experiencia previa desagradable en personas que en algún momento tuvieron una empresa e idearon planes para que funcionar y se toparon con que estos se tornaron prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles, dando como resultado que nunca se aplicaran planes y acciones que pudieran potencializaran a la organización.

¹⁵ Fred R, David, Sánchez Miguel Ángel, *Conceptos de administración estratégica*, 9a.ed., trad. de Miguel Ángel Sánchez Carrión, México, Pearson educación, 2003, p.17.

El interés en sí mismo hace referencia a que los directivos de alguna organización o bien el propio dueño de un negocio consideren que han logrado una buena posición y que poseen un lugar privilegiado gracias al viejo sistema de trabajo con el que se han mantenido operando, esto no permitirán que los asesores o los consultores les muestren una idea o un nuevo plan de trabajo para mejorar sus sistemas o procedimientos y lo tomaran como una amenaza.

La inseguridad y el temor es lo más común en una organización al momento de aplicar un nuevo esquema de trabajo o de técnicas que mejoren los proceso con los que funciona, ya que el personal tiende a sentirse dudoso o intimidado ante los cambios; por lo tanto sus capacidades de análisis, comprensión y aplicación se ven limitadas.

Las diferencias en opiniones son imprescindibles de surgir, puesto que para algunos directivos el plan con el que se mantiene es perfecto, sin embargo existirán quienes vean todo desde un punto de vista diferente, el cual puede estar influenciado por el logro de aspiraciones personales o bien para la organización, pero que difieren del plan establecido.

Para finalizar, el elemento sospecha, siempre estará presente en los empleados, si la gerencia no los hace participes de cada una de las decisiones que se tomen o de los sucesos que enfrenta la organización.

2.1.6 Etapas de la planeación estratégica

Cabe señalar que las principales etapas de planeación estratégica son tres y es necesario analizarlas para su aplicación, por lo que a continuación se describe cada una de ellas.

En primera instancia se tiene la formulación de estrategias, en esta etapa es necesario desarrollar la misión de la organización, identificar las oportunidades o amenazas externas y determinar las fuerzas o debilidades internas, para así establecer objetivos a largo plazo, los cuales se cumplirán al generar y seleccionar estrategias específicas para llevarse a cabo.

Posteriormente la implantación de estrategias, que es cuando la organización debe establecer objetivos, políticas, proyectos y asignación de recursos, con el fin de que se puedan ejecutar eficientemente.

Por último se realiza la evaluación, que consiste en revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar acciones correctivas, no sin olvidar que todas las estrategias pueden estar sujetas a cambios, considerando aspectos extrínsecos a la organización.

2.1.7. Sistema de planeación estratégica

El sistema es la suma de cuatro elementos básicos como son: herramienta de trabajo, sistema integral de administración, proceso de desarrollo empresarial y enfoque de negocios; a continuación se describen cada uno para su mejor comprensión.

En primer lugar se considera la herramienta de trabajo, que permite detectar con precisión las oportunidades de negocio y las amenazas que se generan en los diferentes escenarios del entorno empresarial, de igual manera permite detectar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la madurez de su estructura orgánica- funcional, el saneamiento de sus finanzas, la incorporación de tecnología de vanguardia, el desarrollo de los recursos humanos, la optimización

de los procesos productivos y de comercialización, así como la calidad de los productos y servicios que se colocan en el mercado.

Otro es el sistema integral de administración, que contribuye a hacer más eficaz la relación que se establece entre:

- Las personas que laboran en la organización.
- Las áreas o departamentos que la conforman.
- Las oficinas centrales o corporativas, los niveles gerenciales y operativos.
- Los accionistas o dueños de la compañía y sus principales directivos.
- La alta dirección y los diferentes niveles operativos.
- La empresa con la comunidad a la que pertenece y sirve.

También funge como sistema, el proceso de desarrollo empresarial, que es útil para producir y difundir información estratégica orientada hacia la optimización de los procesos de toma de decisiones en los niveles directivos, gerenciales y operativos.

De la misma manera agiliza la comunicación corporativa y mejora el entendimiento de los procesos de cambio entre los diferentes grupos de interés que rodean a la organización.

Por último el enfoque de negocios que brinda visualizar perspectivas que contribuyan a la optimización de recursos y el aprovechamiento de oportunidades, permitiendo:

- Comprender la evolución de la organización y su entorno a futuro.
- Confrontar la situación actual con las perspectivas a futuro
- Enfrentar los problemas cotidianos con una visión integral y a largo plazo.

- Definir el rumbo que guiara a la organización durante amplios periodos.
- Orientar las decisiones y acciones que se desarrollen dentro de la organización con una visión estratégica.

2.1.7.1 Integración de un sistema de la planeación estratégica

Como se muestra en la Figura 1; la integración de un sistema de planeación estratégica tiene cuatro grandes directrices, la definición de la razón de ser y rumbo organizacional, la elaboración del diagnóstico externo e interno, el planteamiento de estrategias y la aplicación de acciones para promover el cambio planeado, por lo que a continuación se describirán detalladamente cada una de las directrices.

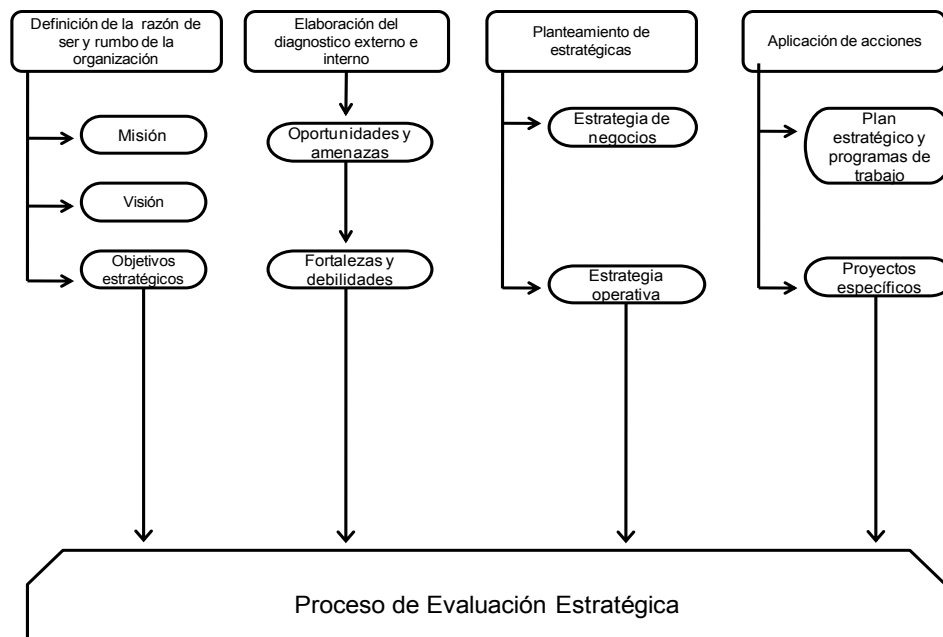


Figura 1 Integración del Sistema de Planeación Estratégica 1 CORONA FUNES RAFAEL

La primera directriz es la definición de la razón de ser y rumbo organizacional de la cual se desprende la misión, visión y objetivos estratégicos.

“La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.”¹⁶

Otro significado sería que “La misión es la finalidad específica de una organización que la distingue de otras de su mismo tipo.”¹⁷

También es considerada como la “Definición Integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación.”¹⁸

Está es útil a la alta dirección para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en los diferentes escenarios del entorno empresarial; a la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, la cual mejora el rendimiento del factor humano, de los recursos materiales y financieros; por último al personal operativo le facilita comprender su papel protagónico en los procesos de trabajo y la importancia de su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

Dicha misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la empresa ya que ellos poseen un conocimiento completo de la organización y la evolución que está tendrá a mediano y largo plazo, para esto se debe contestar a tres preguntas básicas:

1. ¿Qué? (necesidad se debe satisfacer)
2. ¿Quién? (los clientes que se pretenden alcanzar)

¹⁶ Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. 1.

¹⁷ Madrigal Torres, Berta E., *Habilidades directivas*, México, McGraw-Hill, 2000, p. 7.

¹⁸ Francés, Antonio, *Estrategia y Planes para la empresa*, México, Prentice Hall, 2006, p. 40.

3. ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar)

Para responder a las preguntas antes mencionadas, la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer a lo largo del tiempo; la primera es la atención (debe ser orientada al cliente), la segunda debe contener alta calidad en sus productos y/o servicios, la tercera poseer un filosofía de mejoramiento continuo y la última de innovación (darle distintivos a sus productos y/o servicios que atraigan y mantengan al cliente).

Para que la misión sea acorde a la organización debe cubrir requisitos que le den validez y funcionalidad como son:

- a) Amplia. En cuanto a línea de satisfactores se refiere, pero con posibilidad de expansión a otros productos y/o servicios o líneas similares, sin embargo no debe ser tan amplia ya que se puede perder la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda el tipo de mercado y la necesidad a cubrir.
- b) Motivadora. La misión debe servir de inspiración a todos los que laboran en la organización, pero no tan ambiciosa que se llegue a percibir como algo inalcanzable.
- c) Congruente. Su compromiso es reflejar los valores (éticos y morales) de la empresa, así como de las personas que la dirigen y laboran en ella

Como conclusión se tiene que, “La misión de una empresa en la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una constante revisión y una

autoevaluación del funcionamiento de la empresa para saber si la misión y el funcionamiento son congruentes uno con otro.”¹⁹

En lo que respecta a la visión, “La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro.”²⁰ Esta se va construyendo día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

También se define como el “Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser a futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.”²¹

Tomando otro concepto, “La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.”²²

Es útil dado que consolida el liderazgo de la alta dirección, ya que si se tiene claro lo que se quiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia logros permanentes, visualizar a la organización a largo plazo para brindar la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planeado y lo que la hace más funcional es que da fortaleza a la persona para aportar lo mejor de sí misma.

¹⁹ Alcaraz Rodríguez, Rafael, *El emprendedor de éxito*, 2a. ed., México, McGraw-Hill, 2001, p. 16.

²⁰ Corona Funes Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.33.

²¹ Amaya Amaya, Jairo, *Gerencia: planeación y estrategia*, Colombia, PubliArte, 2007, p. 15.

²² Hitt, Michae A.et al., *Administración estratégica*, 7ª ed, México, THOMSON, 2008, P.19.

El definirla es responsabilidad del grupo de accionistas y alta dirección, como lo es también especificar la mejor estrategia para su difusión, comprensión y aplicación en todas y cada una de las áreas por las que esté integrada la organización.

Por otro lado están los objetivos estratégicos los cuales son,” Un marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos, su planteamiento involucra los esfuerzos y recursos de toda la organización, así como la participación y colaboración de los diferentes grupos de interés.”²³

Una acepción más es que los, “Objetivos son las situaciones a las que esperamos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos para la organización y/o para quienes la dirigen o integran.”²⁴

En otro orden de ideas, “Los objetivos estratégicos son enunciados de lo que se pretende lograr a largo plazo, dentro del término temporal que corresponde al plan estratégico.”²⁵

De acuerdo a lo antes planteado estos deben tener ciertas características, como ser factibles, cuantificables, definidos en espacio y tiempo, retadores y redactados por escrito, para así no errar el rumbo de la organización

Los objetivos son uno de los pilares que permiten la aplicación eficiente de la administración en cualquier sector, generando mecanismos de trabajo para que se

²³ Corona Funes Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.45.

²⁴ Koenes, Avelina, *Dirección por objetivos*, España, Ediciones Díaz Santos, 1994, p. 87

²⁵ Martín Granados, Ma. Antonieta. *et al.*, *Liderazgo emprendedor*, México, THOMSON , 2007 , p. 30

alcancen o en su momento ir evaluándolos para efectuar correcciones o aplicación de mejoras que beneficien y/o potencialicen a una organización

En conclusión los objetivos son de utilidad para evaluar el desempeño general y medir el rezago que manifiesta la organización en relación con los propósitos empresariales; estos son definidos por la alta dirección y los gerentes que coordinan las áreas estratégicas dentro de una organización.

Los objetivos estratégicos se definen como lo muestra la Figura 2

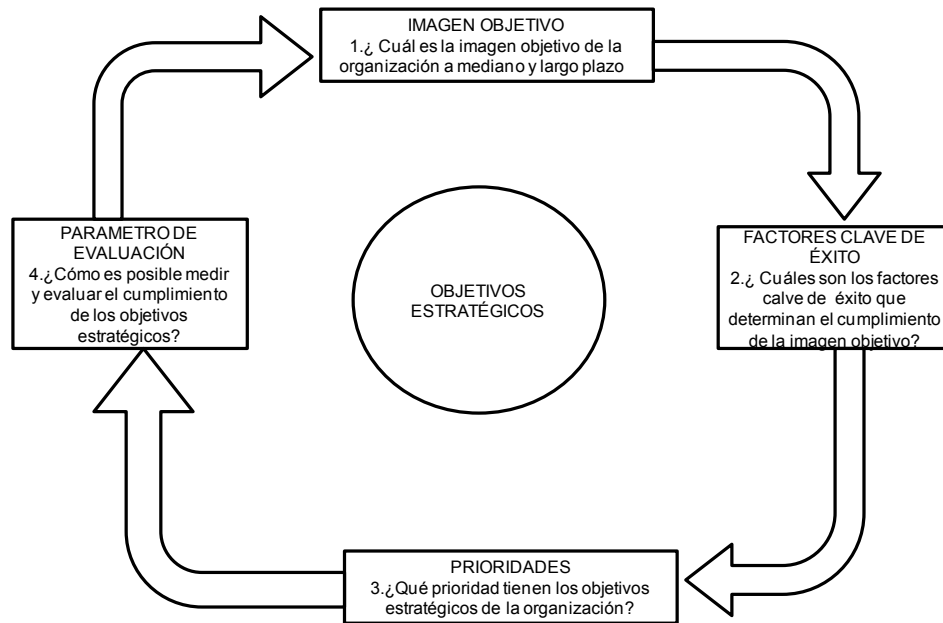


Figura 2 Objetivos Estratégicos 2 CORONA FUNES RAFAEL

La segunda directriz es la elaboración del diagnóstico externo e interno y del cual se desprenden las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, estas dos últimas se abordaran más adelante.

Respecto a las oportunidades “Son aquellas situaciones o circunstancias generadas en los ámbitos del mercado, competencia, entorno sectorial, entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, por lo que el análisis de las diferentes dimensiones del entorno, nos permite intuir sus tendencias e identificar los aspectos clave de su comportamiento futuro; las amenazas son situaciones o circunstancias generadas en las diferentes dimensiones del entorno y que afectan negativamente el desarrollo de una organización a corto, mediano y largo plazo.”²⁶

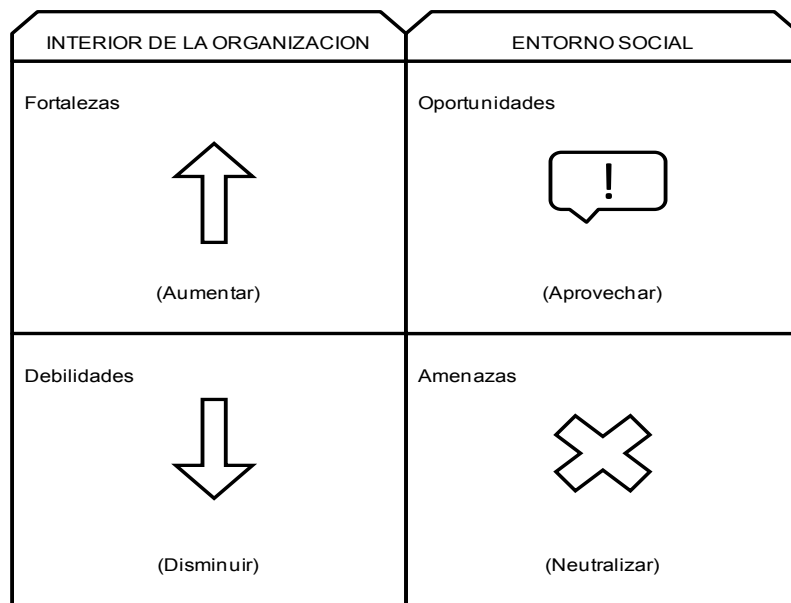


Figura 3 Análisis FODA. 3 CORONA FUNES RAFAEL

²⁶ Corona Funes Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.63.

El concepto de análisis FODA refiere a, “Determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.”²⁷

El detectar estos factores sirve para normar un criterio y afinar la elección de las mejores alternativas y estrategias que impulsen a la organización para comprender el escenario en que se aplicaran las decisiones tomadas dentro de la organización, también se podrá tener una mayor certidumbre de los procesos, de los cambios externos y su injerencia en el desarrollo de la misma así como, dirigir y orientarla hacia un mejor crecimiento inteligente y sostenido.

Pero cómo se pueden detectar las oportunidades y amenazas que se generan en los diferentes escenarios del entorno, estas se pueden determinar en cinco principales escenarios: el mercado, la competencia, el sector productivo, el entorno macroeconómico nacional y el desarrollo de la economía mundial. Véase

Figura 4

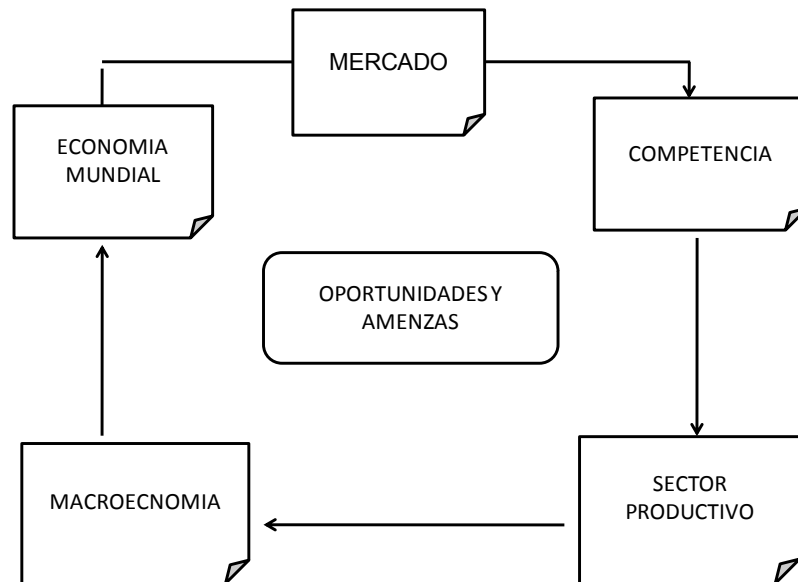


Figura 4 Detección de oportunidades y amenazas. 4 CORONA FUNES RAFAEL

²⁷ Koenes, Avelina, *El plan de negocios*, España, Ediciones Díaz Santos, 1994, p. 157.

Respecto al primer punto que es el mercado es necesario analizar cinco aspectos: su identificación, ubicación, tamaño, tasa de crecimientos y necesidades. En la identificación es importante determinar con claridad cuál es el mercado actual de los productos y servicios que ofrece la organización, se deberá determinar el mercado potencial, así como el que se mantiene latente y a la expectativa de cualquier estrategia de comercialización.

En otro orden de ideas es importante identificar la ubicación del mercado que es el lugar físico donde se encuentran los satisfactores; este se puede dividir en regiones o zonas, lo cual permite tener una idea clara de la participación que se tiene en relación con el mercado total y también identificar el mercado potencial por zona o región. Los dos últimos elementos que complementan el mercado son su tamaño y la tasa de crecimiento, el tamaño se mide por la capacidad de comprar y el número de clientes actuales o potenciales, la tasa de crecimiento mide el ritmo al que se desarrolla el mercado actual y el potencial

Otro aspecto básico es el conocimiento de las necesidades del mercado, determinar cuáles ya está satisfecho y cuáles no, tanto del mercado actual como del potencial, pero es claro que aquellas necesidades que no se encuentran cubiertas representan una oportunidad importante, ya que pueden generar una línea de investigación para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

El segundo escenario es la competencia y del cual es fundamental identificar algunas oportunidades y amenazas; y para esto es necesario desarrollar un sexto sentido para determinar la estrategia a aplicar, tomando en cuenta que una fortaleza en el competidor representa una amenaza para la organización y una debilidad por parte del competidor genera una oportunidad; debido a esto es posible adelantarse a la competencia y ganar mercado para los productos o servicios que la organización ofrezca.

El tercer escenario a analizar es la evolución y tendencias del sector productivo al que pertenece la organización, de éste es necesario conocer los volúmenes de inversión, personal ocupado, número de establecimientos, volúmenes de importación y exportación, balanza comercial e inflación productora; esta clase de información estratégica permitirá determinar con precisión en qué tipo de dinámica sectorial se desenvuelve la organización. Véase Figura 5

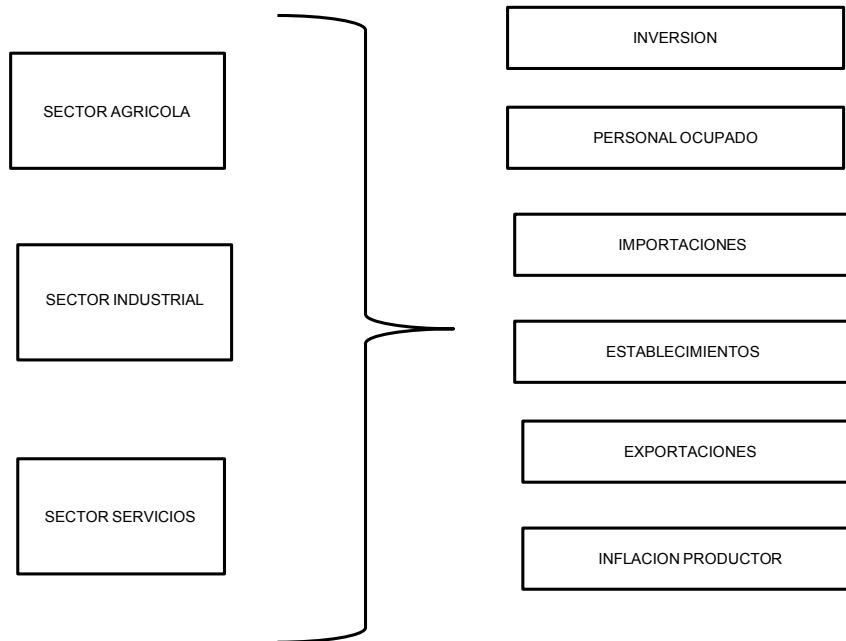


Figura. 5 Análisis del sector productivo. 5 CORONA FUNES RAFAEL

El cuarto escenario es el analizar las tendencias de las variables macroeconómicas y su efecto en la organización. Se tiene que estudiar el estado de las finanzas públicas, ingresos y gastos, endeudamiento interno y externo, la tasa de empleo y las remuneraciones sin olvidar que es básico tener claro el comportamiento de la balanza de pagos integrada por las importaciones, exportaciones, entradas y salidas de capitales; ya que todo esto incide en el desarrollo de la organización. Véase Figura 6

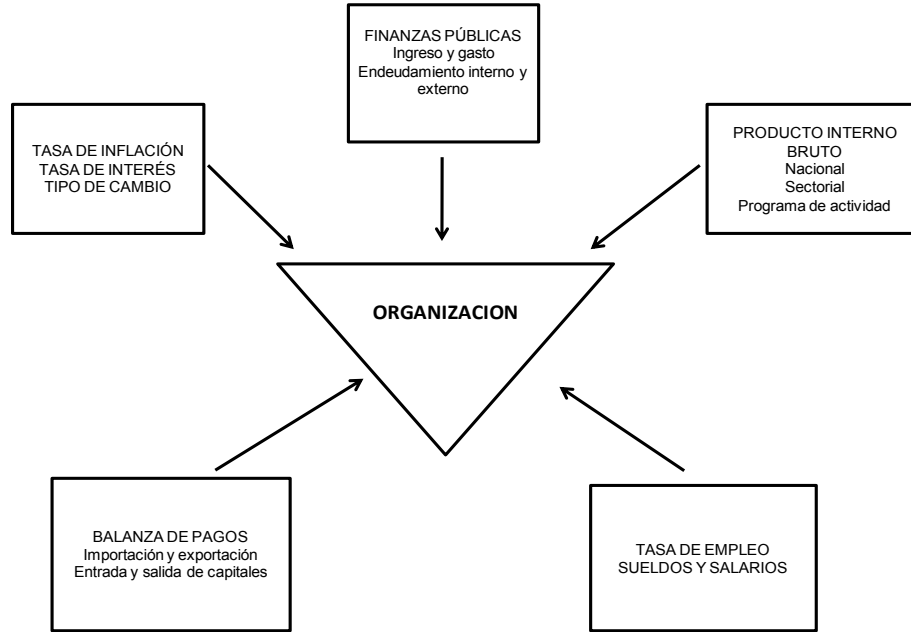


Figura 6 Análisis de las variables macroeconómicas 6 CORONA FUNES RAFAEL

El quinto escenario el cual es de suma importancia considerando que la organización se dedique a la exportación e importación de productos o servicios, es el análisis de los mercados internacionales ; de estos es necesario conocer cuáles son las barreras arancelarias de los países con los que se comercializa, también es importante identificar cuáles son las ventajas comparativas de los países con los que se tiene intercambio comercial, así como las tasas de interés internacionales para conocer el flujo de capitales y el riesgo de cada uno, se debe tomar en cuenta que existen países con problemas políticos, económicos y sociales, por lo que no es conveniente exportar con ellos y en caso contrario existen aquellos en donde la opción es viable por lo que se requiere hacer un análisis a fondo. Véase Figura 7

Una vez realizado esto se puede estudiar a detalle en que mercado internacional se puede colocar el producto o servicio, para definir su posible demanda a corto, mediano o largo plazo y así localizar nuevas oportunidades de negocio.

El proceso de globalización y su desarrollo en los países a los que la organización pretende exportar es otro aspecto que se debe orientar adecuadamente a los procesos de comercialización e identificar las oportunidades y amenazas en el ámbito de la economía mundial.

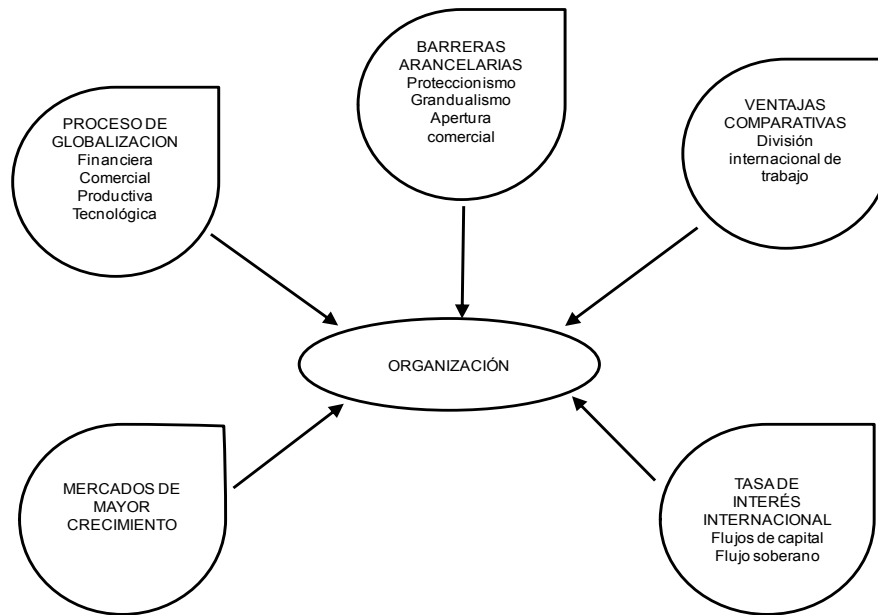


Figura 7 Análisis del mercado internacional 7 CORONA FUNES RAFAEL

En lo que respecta a las fortalezas y debilidades, “La primera es un elemento que genera una ventaja competitiva y la segunda es un elemento que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización”²⁸, la importancia de analizarlas es la de realizar un diagnóstico sencillo y claro de la situación actual en

²⁸ Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.84.

la que se encuentra la organización, por lo que debe realizarse con cierta periodicidad, dado que la dinámica de la organización puede ser cambiante. Una acepción más es que “Las fortalezas son características internas positivas que la organización puede explotar para alcanzar sus metas estratégicas de desempeño. Las debilidades son las características internas que podrían inhibir o restringir el desempeño de la organización.”²⁹

Para realizar este análisis es conveniente contar con la mayor información estratégica posible para evaluar de manera cuantitativa las fortalezas y debilidades; éste requiere tener información sobre la organización, los recursos humanos, el proceso productivo, la comercialización, las finanzas, la tecnología, los sistemas de información y los productos o servicios, por lo que a continuación se describen.

En cuanto a la organización se debe ahondar en su estructura organizacional, ya que algunas son rígidas y verticales lo cual las hace menos flexibles para desarrollar nuevos procesos de trabajo de manera eficiente, por lo que esto es considerado una debilidad; otras son más sencillas, fáciles de operar y de estructura horizontal lo cual les da la sensación de estar directamente relacionadas con sus clientes generando una fortaleza.

Lo que respecta a las funciones, estas deben estar contenidas en un manual organizacional perfectamente claro y difundido, con funciones precisas para cada puesto, así como mantenerlo actualizado para evitar duplicidad de funciones.

Será de vital importancia la comunicación interna ya que dentro de una organización existen diferentes procesos de difusión desde los formales (oficios) hasta los informales (los que se realizan de manera verbal), los primeros van

²⁹ Daft L.Richard *et al.*, *Introducción a la administración*, 4a. ed., México, THOMSON, 2006, p.169.

dirigidos a cada uno de los diferentes tramos de la estructura organizacional manteniendo al personal permanentemente informado sobre lo que acontece en la organización, si se diera el caso contrario esto sería una debilidad por parte de la organización; dado que la comunicación externa se basa en los proveedores, clientes y comunidad; deberá ser permanente para aquellos grupos a los que se les da a conocer los planes y proyectos estratégicos.

Por último los flujos de actividad los cuales, si la estructura de la organización lo permite son rápidos, sencillos, directos y hacen ver a cada uno de los colaboradores de la organización como un eslabón de una cadena generadora de valor; evitando que la capacidad de respuesta de la empresa se vea disminuida.

El segundo factor es el recurso humano del cual es necesario analizar los conocimientos, habilidades y actitudes, ya que existen personas que tienen amplios conocimientos sobre cierta materia y han desarrollado habilidades, como el liderazgo, la toma de decisiones e integración de equipos de trabajo, pero no necesariamente muestran una actitud proactiva hacia la organización lo cual tiende a perjudicarla.

El sueldo o salario es primordial y se entiende que son, “Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”³⁰, y que debe ser revisado en conjunto con el departamento de recursos humano, la organización realizara un estudio entre las empresas del mismo giro para identificar sus estructuras salariales y compararlas con las suyas (encuesta salarial); las prestaciones y compensaciones deberán estar por arriba del nivel del mercado.

³⁰ Reyes Ponce, Agustín, *Administración de personal II sueldos y salarios*, México, Limusa, 2002, p.15.

En lo anterior se incluyen los incentivos y estímulos, cabe aclarar que “El incentivo es de carácter económico, en tanto que el estímulo es un diploma o reconocimiento”³¹, también puede definirse como; “El pago adicional que se otorga a un empleado por su productividad.”³²

Ambos deben ser promovidos por la organización; teniendo a su cargo la capacitación y adiestramiento, ya que ambos juegan un papel primordial en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, las capacitaciones deberán ser dos o tres veces en el año; si esta no se desarrolla con base en un programa y no se orienta a resolver problemas y a alcanzar los objetivos de la organización; será considerada una señal de debilidad por parte de la empresa.

El tercer factor es el proceso productivo del cual se analizarán los métodos y procedimientos de trabajo, esto implica que debe existir documentación completa y actualizada de todos y cada uno de los procesos.

Así mismo los costos de calidad son parte esencial, dado que se pueden ver afectados por reproceso, retrabajo, desperdicios y errores frecuentes. Por lo que si se tornan constantes será una señal de debilidad y la organización deberá reducirlos.

En cuanto a los tiempos y movimientos son fundamentales ya que si son cortos posibles y sencillos resultaran benéficos y así se evitara que sean largos y complicados; la integración de los recursos se deberá realizar de manera inteligente pues participan recursos humanos, materiales y financieros los cuales generaran un alto nivel de eficiencia en el mismo.

³¹ Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p.93.

³² Münch, Lourdes, *Administración de capital humano*, México, Trillas, 2006, p. 72.

Para finalizar, los espacios e instalaciones en la organización deben ser amplios y adecuados para realizar las tareas, lo cual generara un clima laboral entendiéndose como, " El conjunto de características del ambiente interno que influyen en la motivación, conducta, satisfacción y moral de los integrantes de la organización."³³

El cuarto factor es la comercialización, en esté están inmersos los puntos de venta que consiste en tener claramente identificadas la ubicación y las condiciones de operación de los puntos de venta, así como de verificar que los puntos cercanos al cliente estén bien acondicionados y atendidos por personal altamente especializado, también se debe vigilar que ningún punto de venta se encuentre desabastecido y que no presten el servicio de manera rápida, generando una debilidad en la organización, también se ve afectado por las fuerzas de venta, ya que las personas que venden los productos o servicios de la organización deben conocerlos perfectamente.

Así mismo permite identificar las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente; por lo que la promoción que es la atención directa que se tiene con el cliente es de vital importancia y se verá complementada con la publicidad, la cual se realiza a través de los medios de comunicación llevando a cabo lo necesario para que el público conozca los productos o servicios y opte por ellos.

Profundizando se encuentra lo que es imagen corporativa, la cual se puede definir como "Potenciar a todos los productos de una misma empresa o grupo y, en especial, incrementar el grado de conocimiento y de prestigio de la misma."³⁴

La imagen corporativa implica tratar de vender todo un concepto de imagen que se ha desarrollado durante muchos años en la organización, existen empresas que

³³ Münch, Lourdes, *Administración de capital humano*, México, Trillas, 2006, p. 110.

logran consolidarla con un alto nivel de posicionamiento entre los clientes actuales y los potenciales, caso contrario es cuando la organización tiene una pobre imagen corporativa sin impacto ante sus clientes actuales y potenciales, por lo que si la organización presenta esto es importante que los ejecutivos presten atención y valoren si se está creando un producto de alta calidad con bajos volúmenes de ventas y, por lo tanto, con bajos niveles de utilidad.

Sin olvidar que la investigación de mercados es uno de los principales factores a tomar en cuenta ya que permite monitorear continuamente a los cliente y poder llegar a ellos con el producto y/o servicio que se produce o distribuye, esta investigación puede hacerse mediante una encuesta dirigida a los cliente y los resultados arrojados servirán de retroalimentación a toda la organización.

Así mismo el proceso de investigación de mercados ofrece,” Un enfoque sistemático para diseñar, reunir, interpretar y presentar informes que ayudaran a los mercadólogos a explorar oportunidades y a tomar decisiones específicas.”³⁵

El quinto factor es el campo de las finanzas, el cual abarca los ingresos que son el resultado de la comercialización del producto o servicio y en contraparte están los egresos los cuales son calculados en base a las erogaciones realizadas por la empresa en un periodo determinado; sin embargo se debe tener conciencia de que suelen existir situaciones no programadas produciendo salidas extraordinarias de recursos ,por ende las organizaciones deben ser rentables a través de la obtención de clientes que adquieran los productos o servicios en los puntos de venta.

³⁴ García Uceda, Mariola, *Las claves de la publicidad*, 5a. ed., Madrid, ESIC, 2001, p. 47.

³⁵ Hoffman, Czinkota *et al.*, *Principios de Marketing y sus mejores prácticas*, 3a. ed., México, THOMSON, 2007, p. 135.

Lo ideal para fortalecer la posición competitiva es atender preferentemente a los clientes rentables; ofreciendo los productos de mayor margen de ganancia; y estar ubicados en zonas de mayor generación de ingresos.

El sexto factor es la tecnología, que está conformado por la maquinaria y equipo, la cual debe ser moderna y bien adaptada para un desarrollo óptimo de los procesos de trabajo; los aspectos mencionados anteriormente requerirán de mantenimiento preventivo y correctivo en tiempo y forma y con base en la aplicación de recursos programados, ya que el objetivo es conservar el equipo y maquinaria siempre en buen estado para evitar gastos a corto plazo.

En lo que refiere a los sistemas y equipo de cómputo que es necesario para operar la maquinaria, deben ser vanguardistas así como contar con tecnología de punta para su desempeño y de esto, dependerá la capacidad instalada de la organización.

Si la organización cuenta con un departamento de investigación y desarrollo; en el cual se diseñen nuevos productos o servicios y en donde surjan ideas creativas que estimulen el desarrollo de un proceso continuo de innovación generando que esté se encuentre continuamente innovando y aplicando nueva tecnología para operar el proceso productivo, será una señal de fortaleza en relación con la competencia.

Entendiéndose que el desarrollo de nuevos productos es, " EL acto de incluir en el patrón de consumo productos que antes no habían sido usados o consumidos."³⁶

Por lo que si las metodologías de trabajo e investigación que se han desarrollado en la organización han sido eficaces para implantar un nuevo proceso de trabajo y

³⁶ Lerma Kirchner, Alejandro E., *Guía para el desarrollo de productos: una visión global*, 3a. ed., México, THOMSON 2004, p.178.

han dado la oportunidad de generar diferencias importantes en relación con la competencia, la organización deberá mantenerlas e incluso adecuarlas a los cambios generados por factores internos y externos que la rodean.

El séptimo factor para analizar las fortalezas y debilidades lo constituyen los sistemas de información, entre los cuales están las bases de datos, que si están bien integradas y perfectamente relacionadas para obtener información estratégica que antes se encontraba dispersa, es una señal de fortaleza, caso contrario se tomara como una debilidad por parte de la organización.

También se tiene que los conceptos metodológicos deben ser, “Claros, conocidos y comprendidos por todos los integrantes de la organización; sólo de esta manera se garantiza que los datos recabados y consultados sean confiables y motiven a un sano proceso de comunicación empresarial”³⁷, si no, puede ser señal de debilidad.

En los sistemas de información es indispensable que tengan un alto grado de confiabilidad y oportunidad; considerando que si las personas que consolidan la organización lo hacen en tiempo y con confiabilidad, es un punto a favor, ya que si la información no es totalmente confiable o no está al alcance oportunamente para la toma de decisiones, la organización mostrara debilidad en materia de resolución; dado esto, el grado de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en el proceso de toma de decisiones debe tener cierta coherencia ya que si el sistema de información que se tiene no posee mecanismo formales y no está vinculado con la operación y aunado a esto las personas no lo utilizan como es debido, se reflejara como una debilidad.

³⁷ Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. 111.

De lo anterior se puede indicar que, "No basta que la organización tenga un buen sistema interno de información; también es necesario que éste permita identificar las oportunidades de negocio y las amenazas que surgen en las diferentes dimensiones del entorno." ³⁸

El octavo y último factor en el diagnóstico de fortalezas y debilidades, se refiere al campo de los productos y servicios, los cuales tienen que responder a las necesidades del cliente y a sus expectativas de consumo para que así sea considerada una fortaleza.

La oportunidad en la entrega, aunque no constituye un elemento tangible, es un atributo que caracteriza la calidad de un producto o servicio, es algo sumamente apreciado por los clientes al igual que el servicio postventa, ya que la responsabilidad de la organización no termina con la venta del producto o servicio; si no al contrario, empieza justo una vez que el cliente está haciendo uso de éste, por lo que la organización deberá tener la capacidad suficiente para suministrar una serie de servicios, herramientas, refacciones, etc., para que el producto funcione de acuerdo con las expectativas del cliente. Si esto no se cumpliera estarían surgiendo síntomas de debilidad al no cubrir con lo que el cliente desea.

Ahora bien, la cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye el valor monetario del satisfactor, por lo que "La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio." ³⁹

La fijación del precio al producto o servicio es vital para que el cliente lo consuma, por lo que este debe corresponder al margen de utilidad que la organización desea

³⁸ Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. 113.

³⁹ Alcaraz Rodríguez, Rafael, *El emprendedor de éxito*, 2a. ed., México, McGraw-Hill, 2001, p. 79.

obtener y estar en función de sus costos de operación. Es posible aumentar el nivel de utilidad sin tener que incrementar los precios de los productos y servicios; la fórmula es reducir los costos de operación de la empresa.

Así entonces el negocio será más competitivo y tendrá mayor fortaleza, sin embargo, si no se pueden disminuir los costos de operación, y el precio al que se vende el producto o servicio aumenta, la demanda se podría ver disminuida (ley de oferta y demanda).

Algo que la organización debe cuidar al crear un producto es su durabilidad y resistencia, la cual es vital para el consumidor, ya que si está no corresponde con la expectativa del cliente se tendrá que revisar los materiales y los procesos de trabajo a partir de los cuales se diseñó y desarrollo dicho producto, para que, cuando se encuentre en manos del clientes su durabilidad sea lo más amplia posible, para calificarla como una fortaleza.

Por su parte los servicios también deben tener esa característica por lo que si se presta un servicio que impacte al cliente durante algunos meses o años, se dice que es un servicio con amplio espectro de durabilidad. Si, a pesar de las necesidades cambiantes que experimenta el cliente, el servicio permanece y puede ser utilizado, tendrá un atributo de resistencia amplio.

Finalmente se puede tomar la sugerencia de Corona Funes la cual menciona que se, “revise la posibilidad de desarrollar nuevos productos y servicios, con base en la detección de necesidades no satisfechas entre los clientes

Una vez elaborados los diagnósticos interno y externo, se da paso a la tercera directriz de este gran sistema y se refiere al planteamiento de estrategias.

Pero antes se ahondara en cómo se generó el concepto de estrategia, este es muy antiguo, la palabra viene del griego *strategeia* que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasores, arrasar con el enemigo, etc.

Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos, por lo que los buenos generales no sólo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Es por eso que desde el tiempo de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones o de acción; en conjunto estos dos conceptos constituyen la base del plan estratégico.

Por lo que estrategia “Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.”⁴⁰

También se puede conceptualizar que, “La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.”⁴¹

Otra definición sería que es, “El conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.”⁴²

Teniendo claro el concepto, se puede dar paso al desarrollo de una estrategia como un conjunto de acciones orientadas a:

- Consolidar las fortalezas

⁴⁰ Stoner F, A James et al, *Administración*, 6a. ed., trad. de Pilar Mascaró Sacristán, México, PRENTICE HALL, 1996, p. 292.

⁴¹ Francés, Antonio, *Estrategia y Planes para la empresa*, México, Prentice Hall, 2006, p. 22.

⁴² Pérez Moya, José, *Estrategia gestión y habilidades directivas*, Madrid, Diaz de Santo, 1997, p. 1.

- Eliminar las debilidades
- Aprovechar las oportunidades
- Minimizar el impacto de las amenazas
- Alcanzar los objetivos estratégicos

De esta se desprenden “La estrategia de negocios, dirigida hacia el mejoramiento en la posición estratégico-competitiva de los productos y servicios de la organización y la estrategia operativa, dirigida hacia el mejoramiento de las áreas críticas de la organización (recursos humanos, tecnología, procesos de trabajo y comercialización).”⁴³

En la primera se explicara lo que es la posición estratégico-competitiva y para esto es necesario determinar dos variables: atractividad y competitividad. La atractividad es el resultado del análisis de las oportunidades y amenazas y mide el grado en que las diferentes dimensiones del entorno empresarial son favorables o desfavorables para el desarrollo o venta de cada producto y/o servicio que se ofrece en el mercado.

En cambio la competitividad es el resultado del análisis de fortalezas y debilidades y mide el grado en que las diferentes áreas críticas de la organización inciden sobre el nivel de competencia (capacidad de respuesta) de cada producto o servicio que se ofrece en el mercado.

La estrategia operativa consiste en determinar cuáles son las actividades clave que brindaran la posibilidad de: consolidar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades, detectar el impacto de las amenazas y alcanzar los objetivos estratégicos.

⁴³ Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998, p. 122.

En otro orden de ideas, “La estrategia de negocios se ocupa de cómo compite la empresa en determinados sectores o mercados; se trata de adoptar una estrategia capaz de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.”

La cuarta directriz y última es la aplicación de las acciones para promover el cambio planeado y de la cual se desprende el plan estratégico y programas operativos y proyectos específicos.

Al contar con todos los elementos básicos para diseñar un Plan Estratégico, esté permitirá definir los principales programas y proyectos que se incluyen en dicho plan, el cual deberá contener:

- **Responsable:** es necesario identificar con nombre y apellido la persona encargada de instrumentar cada actividad clave, debe poseer la capacidad, habilidad y reconocimiento del personal para llevar a un buen término la actividad a su cargo.
- **Fecha límite:** debe anotarse la fecha de cumplimiento de la actividad referida con día, mes y año
- **Meta o resultado esperado:** aquí se debe tomar como base una cifra, con la que se exprese exactamente cuál es la meta que se pretende alcanzar , sin embargo también puede expresarse en términos cualitativos.
- **Presupuesto o inversión:** definir claramente la inversión requerida para llevar a cabo cada una de las diferentes actividades propuestas, es de gran importancia que se determine, de lo contrario no se llevarán a cabo las acciones requeridas.

- Coordinación con terceros. se debe mencionar la coordinación que tendrá el responsable con otras personas involucradas para llevar a cabo la actividad.

Posteriormente se debe dar paso a los proyectos específicos estos se diseñan para poder implantar el plan estratégico y los programas de trabajo; el origen de estos se puede dar de la detección de un problema en particular dentro de la organización, que, aunque no se haya considerado en la estructura de actividades claves, podría convertirse en un verdadero proyecto; pero también puede referirse a las actividades desarrolladas tanto en el plan estratégico como en los programas de trabajo. Véase Figura 8

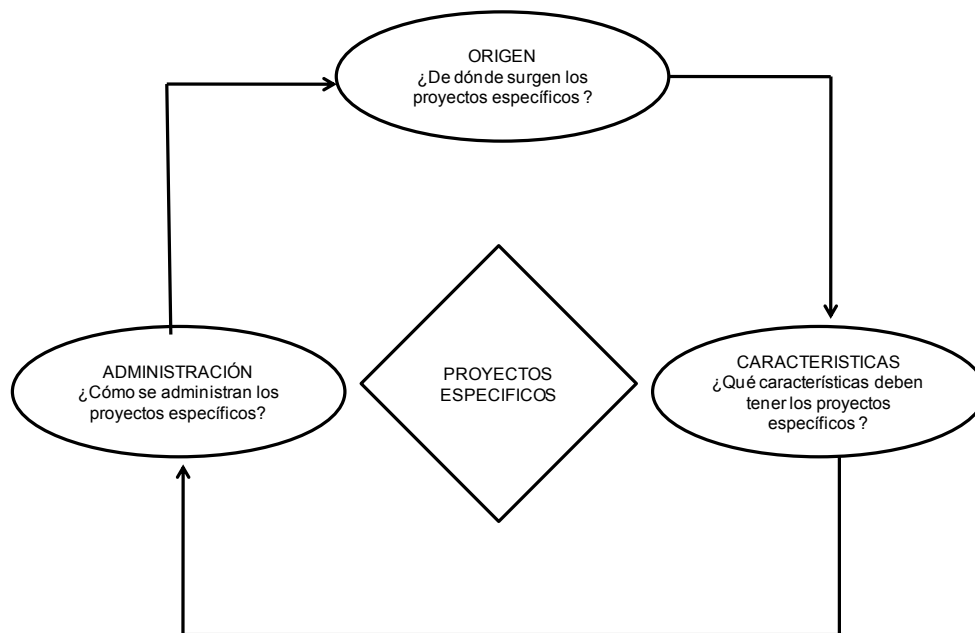


Figura 8 Diseño de Proyectos Específicos. 8 CORONA FUNES RAFAEL

Las características que deben tener los proyectos específicos surgidos de la detección de un problema en particular son:

- Conceptualizar y delimitar el problema a solucionar.
- Analizar los factores multicausales de dicho problema.
- Presentar alternativas de solución: claras, sencillas y prácticas.
- Elegir la mejor alternativa.
- Llevar a cabo las acciones convenientes.
- Dar seguimiento, evaluar y controlar a las acciones, con la intención de que el proyecto realmente conlleve a la solución del problema detectado.
- Resolver el problema y establecer mecanismos de vigilancia para evitar que surja nuevamente.

El siguiente paso es determinar el proceso de cómo se administrará e instrumentarán los proyectos específicos el cual consta de ocho puntos. Véase Figura

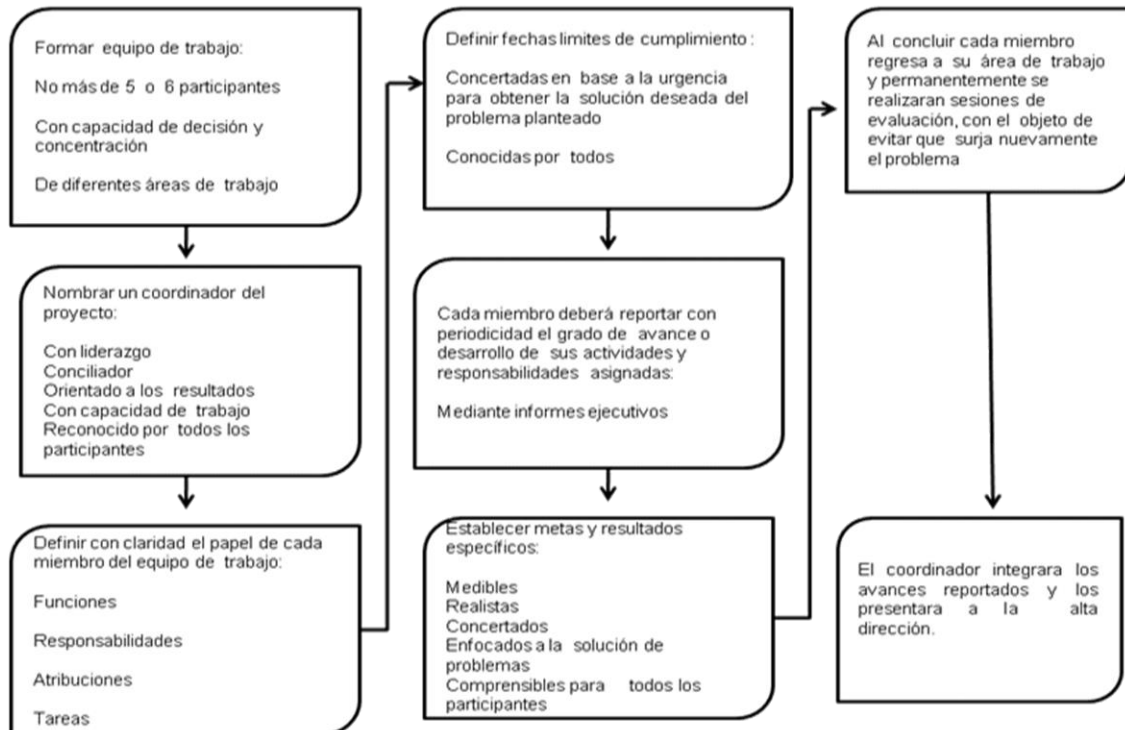


Figura 9 ¿Cómo se administran los Proyectos Específicos? 9 CORONA FUNES RAFAEL

En la última directriz se aborda el proceso de evaluación el cual es, “Una valoración o examen selectivo de un proyecto, programa, unidad organizacional o política emprendida a petición del director general, del personal directivo.”⁴⁴

Esta integra los diferentes aspectos del sistema de planeación estratégica lo cual se inicia con la revisión de la misión y visión, objetivos estratégicos, oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, estrategia de negocios, estrategia operativa, plan estratégico y proyectos específicos y que ya han sido descritos anteriormente.

Sin embargo cada uno de estos elementos debe estar sujeto a un proceso de seguimiento, control y evaluación, este será llevado a cabo en diferentes tiempos y por diferentes personas, ya que es necesario saber si realmente se cumplieron las expectativas del proceso de planeación estratégica.

En la visión y misión es esencialmente el evaluar los valores así como los principios que dan origen y sentido a la cultura organizacional, incluso el campo de acción, valor agregado y la ventaja competitiva; esta revisión será llevada a cabo por los principales accionistas y la alta dirección; la evaluación puede suscitarse en una reunión estratégica de alto nivel y con cierta periodicidad por lo menos cada dos o tres años.

En cuanto a los objetivos estratégicos se evaluará la imagen objetivo definido a mediano o largo plazo; los factores clave de prioridad y los indicadores para medir el grado de avance; esta evaluación será aplicada por la alta gerencia y se lleva a cabo al igual que la evaluación antes mencionada y es pertinente realizarla cada año.

⁴⁴ <http://books.google.com.mx/PROCESO+DE+EVALUACION+ESTRATEGICA>

En lo que respecta a las oportunidades y amenazas se debe realizar una evaluación al comportamiento del mercado, el sector productivo al que pertenece la organización, la economía nacional e internacional y la competencia y será responsabilidad de la alta dirección, de los directores de área y en caso de que sea posible de un grupo de asesores quienes monitorearan y reportaran el comportamiento en los diferentes escenarios. La evaluación se hará cada seis meses en una reunión directiva en la que se conocerá detalladamente las expectativas de comportamiento en el entorno.

Las fortalezas y debilidades se evaluarán en sentido de como la organización ha mejorado en aspectos como recursos humanos, procesos productivos, comercialización, etc. La evaluación será aplicada cada seis meses y los resultados se revisaran en reuniones de trabajo lideradas por los directores de cada área, los cuales habrán definido los indicadores adecuados para medir el avance o retraso de cada una de las áreas mencionadas.

Es recomendable que pasados seis meses se haga un nuevo análisis de las fortalezas y debilidades, considerando que las organizaciones son tan dinámicas que hacen necesario que se posea información estratégica oportuna.

Por otro lado la estrategia de negocios y la operativa serán evaluadas de la siguiente manera; en la primera, la posición competitiva de cada producto y servicio que maneje la organización, los responsables de la evaluación serán directores al igual que un grupo de asesores y esta se puede llevar a cabo cada seis meses; por lo que es importante determinar si se genera un nuevo producto y cómo se posicionará o bien si se eliminara del mercado.

También se debe tomar en cuenta que, “Es imposible demostrar como conclusión que una estrategia específica de negocios es óptima o incluso garantizar que

funcionará, no obstante, es pertinente someterla a pruebas para determinar sus omisiones principales.”⁴⁵

La segunda es evaluada en sentido a las actividades clave y su fin hacia los objetivos estratégicos, por lo que es llevada a cabo por la alta dirección y los directores de área y bajo el mismo esquema del tiempo mencionado en las evaluaciones pasadas.

Los proyectos específicos serán evaluados en base a la solución o soluciones de los problemas que se hayan suscitado y de igual manera la coordinación de los equipos de trabajo que han llevado esta labor; esta se realiza por los directores de cada área en reuniones quincenales para dar a conocer los avances.

Ahora bien, el plan estratégico es evaluado en base al avance que se ha tenido en los programas de trabajo y la aplicación del presupuesto de cada área, estas serán revisadas por la alta dirección y las gerencias para verificar el grado de avance que se ha tenido al respecto así como hacer los ajustes necesarios y crear una retroalimentación en los niveles directivos para determinar el cauce de los recursos.

Con base a lo anterior, el desarrollo del proceso de evaluación estratégica debe contar con un sistema de información donde se puedan identificar indicadores relevantes para conocer el avance o retraso en cada uno de los elementos que integran el sistema de planeación estratégica; es necesario que los responsables lleven a cabo el proceso de manera objetiva y clara para retroalimentar a todas las áreas que trabajan en conjunto y así formar equipos permanentes enfocados a obtener mejores resultados. Véase Figura 10

⁴⁵ Mintzberg, Henry *et al.*, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, p. 81.

Para concluir se debe tomar en cuenta que, “El proceso de evaluación estratégica es complejo ya que al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, porque como se sabe a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, por lo que la aplicación adecuada de la evaluación estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.”

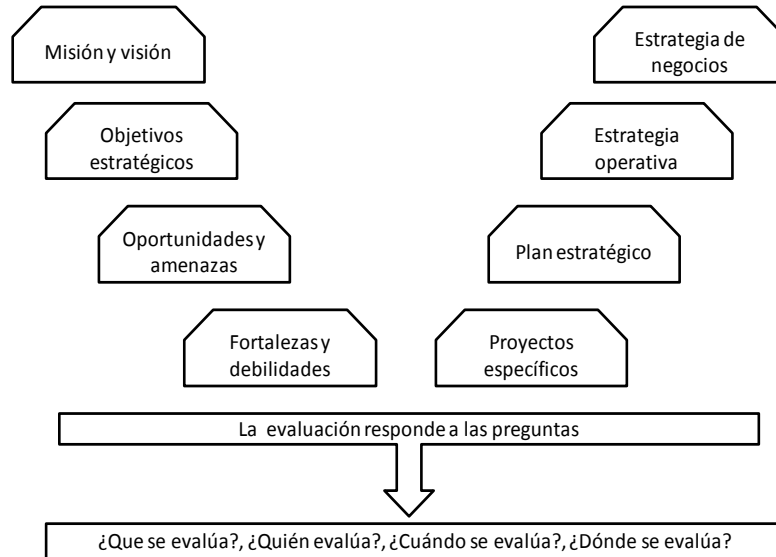


Figura 10 Proceso de evaluación estratégica. 10 CORONA FUNES RAFAEL

2.2 Control Interno

Control interno es una función que tiene por objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

2.2.1 Marco General del Control Interno

En todas las empresas mexicanas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. Lo cierto es que en la mayoría de las empresas no cuenta con el control interno adecuado.

Debido a que la gran mayoría las empresas son empresas familiares no se cuenta con gente profesional que oriente como debe de llevarse el control interno de la empresa, pues en las empresas familiares se tiene trabajando a familiares que no tienen mucha idea en el manejo de la empresa; además por la confianza que representan por ser parte de la familia, el dueño no cree necesario tomar en cuenta un punto tan importante como el control interno, pues de alguna manera intencional o no, se puede caer en fraudes. Una de las características más importantes que se mencionan en el capítulo anterior es la falta de formalidad en las empresas, por falta de una organización adecuada. Falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los miembros de la empresa. El control interno es una parte muy importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben de tener presente para una buena operación sin riesgos. Es importante explicar en qué consiste el control interno, cuales son los objetivos del mismo y como adecuarlo de manera efectiva en la empresa.

2.2.2 Objetivos del control interno en una empresa

El control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para:

1. Proteger sus activos
2. Proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos
3. Evitar que se incurra indebidamente en pasivos

4. Asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación
5. Evaluar la eficiencia de las operaciones
6. Cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía.

En pocas palabras como se puede observar, todos los objetivos de control interno tienen como base fundamental proteger a la empresa de cualquier anomalía que pudiera existir, ya sea en los pasivos, en los activos y en general en la exactitud de los registros de la información financiera. Si una empresa cuenta con un adecuado control interno es menor el riesgo de fraude, además de que el control interno ayuda conocer la situación financiera de la empresa, a donde se encuentra el dinero obtenido por la operación de la misma, si existen deudas con los proveedores que ya se tengan que pagar, si los clientes ya saldaron sus cuentas y el dinero se encuentra en el banco o en alguna otra inversión, por mencionar algunos ejemplos.

2.2.3 Definición de Control Interno desde la Perspectiva de Auditoría

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar su activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.”⁴⁶

⁴⁶ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Evaluación y juicio del auditor en relación con el control interno contable, 1999, p. 25

2.2.4 Características de un control interno satisfactorio

El libro evaluación y juicio del auditor en relación con el control interno contable, realizado por el instituto Mexicano de Contadores Públicos, señala las características de un control interno adecuado y estas son las siguientes:

- Un plan de organización que proporciona la segregación apropiada de responsabilidades funcionales.
- Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proporcionar control razonable sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.
- Prácticas razonables a seguir en el desempeño de deberes y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- Un grado de calidad del personal en relación con sus responsabilidades.

Estas características se deben aplicar debidamente a la empresa para que el control interno funcione adecuadamente. Por lo tanto aunque los miembros de la empresa sean familiares o no, se les tiene que dar a cada uno de ellos sus propias responsabilidades dentro de la empresa. Para empezar es necesario dividir en áreas a la empresa señalando y especificando cuales son las funciones de dicha área, cuales sus responsabilidades y sus tareas, señalar a cada uno de los empleados (familiares o no familiares) a que área pertenece cada uno de ellos y cuál es su labor dentro en el área correspondiente y qué se espera de ellos.

El sistema de autorización y procedimientos de registro para tener control adecuado en el activo, pasivo, ingresos y gastos es de suma importancia pues deben de existir políticas por escrito que detallen como se deben autorizar los pagos, los depósitos y el uso de los activos, así como también de qué manera se van a registrar en el libro contable.

2.2.5 Clasificación del control interno

Control administrativo

Este tipo de control interno se refiere básicamente a las actividades que tienen las empresas que no se consideran financieras. Comprenden todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con la eficiencia operacional y la adherencia a políticas gerenciales, y usualmente solo se refieren indirectamente a los registros financieros. Por ejemplo las políticas de la empresa que no contienen aspectos financieros como elaborar reportes de actividades de cada uno de los jefes de cada área, incluyen controles tales como análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, programas para entrenamiento de los empleados y control de calidad. Este control básicamente se centra en la organización de los recursos humanos.⁴⁷

El Control administrativo incluye, sin estar limitado a, el plan de organización y los procedimientos y registros que están relacionados con los procesos de decisión que requieren la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Tal autorización es una función administrativa directamente asociada con la responsabilidad para lograr objetivos de la organización y el punto para establecer el control contable de las transacciones

Control Financiero o Control Contable

El control interno financiero se ocupa de proteger los activos de la empresa, de que no se haga mal uso de los activos y de que no se incurra en pasivos de manera indebida.

Comprenden el plan de organización, los métodos y procedimientos que están relacionados con la confiabilidad de los estados financieros. Incluyen generalmente controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, separación de deberes relacionados con el mantenimiento de registros e informes de contabilidad, de aquellos relativos a operaciones o a la custodia de activos, controles físicos sobre activos y auditoría interna.

El control interno financiero también puede describirse como un sistema en que la responsabilidad de quien maneje los activos y el trabajo de una persona sea comprobado por otra persona; sin que exista duplicidad en la función o esfuerzo desempeñado.⁴⁸

2.2.6 Beneficios de la revisión del control interno en una Empresa

Es importante tomar en cuenta que no existe una línea que separa un control de otro, pueden llegar a confundirse. Lo importante es saber que ambos controles son funciones de la administración.

Es importante que la administración verifique las transacciones, tanto financieras como de contabilidad, continuamente para lograr un adecuado control interno. Además que a través de la revisión del control interno en una empresa podemos conocer como está desde el punto organizacional y desde el punto de vista financiero, que otras actividades se pueden llevar a cabo para mejorar el control y reforzar los aspectos que se encuentren descuidados. Un buen control interno en una Empresa Mexicana puede ser una ventaja competitiva sobre las demás.

⁴⁷ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Evaluación y juicio del auditor en relación con el control interno contable, 1999, p. 25

⁴⁸ Biblioteca Básica de la Contabilidad, Auditoría, Monitor, P.60

En cuanto a la importancia de ambos controles, en una auditoría el auditor se centra más en el control financiero o contable, mientras que en un trabajo de consultoría empresarial, el auditor se preocupará más por el control administrativo. Por lo tanto ambos son de gran importancia dependiendo que es lo que se esté buscando.

Los beneficios que se obtienen de revisar estos controles son dos principalmente:

- 1.- El auditor, gracias a la revisión determinará la confianza en el sistema, y al ajustar otros procedimientos de auditoría podría expresarse una opinión sobre los estados financieros a través del dictamen.
- 2.- Si la revisión indica debilidades en el sistema, se pueden presentar recomendaciones a la gerencia que le ayuden a fortalecer y a mejorar su sistema, de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.

2.2.7 Principios de Control interno Financiero

En el presente estudio es de mayor importancia el control interno contable al financiero por lo que a continuación se señalan algunos puntos importantes de dicho control. Puesto que se ha enfatizado a la organización de la empresa, el control interno administrativo va de la mano de todas las herramientas mencionadas. Por lo tanto ahora tomaremos mayor importancia al aspecto financiero de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente es importante recordar que un buen control interno contable o financiero se basa en asumir y delegar responsabilidades y trabajo. Los principios básicos de dicho control son los siguientes:

1. Se debe hacer una separación tanto de las operaciones financieras como de la contabilidad. No se debe permitir que una sola persona este encargada de toda una transacción comercial. Un empleado no debe de tener autoridad para realizar pagos y registros simultáneamente.
2. La responsabilidad de cada trabajo se debe asignar a cada persona dejando muy en claro cuáles son sus labores dentro del área en la que se desempeña.
3. Verificaciones continuas de las operaciones para asegurar la corrección de las mismas y de su correcta contabilización. Comparar las facturas o notas de ventas numeradas de forma consecutiva con las mercancías vendidas.
4. Rotación de empleados en los puestos, dando vacaciones a los encargados de puestos clave para reducir las posibilidades de fraude.
5. Afianzar a los empleados para reducir el riesgo de fraude, pues de esta manera se protege el dueño de la empresa desalentando a los empleados.
6. Realizar manuales de operación en los que se especifiquen las órdenes de cada empleado con el fin de que exista mayor claridad.
7. Utilizar cuentas de control que permitan comprobar la corrección de los saldos y el trabajo de los empleados.
8. La contabilidad se lleva por partida doble pero esto no sustituye la existencia de un control financiero como medida de protección.
9. Utilización de equipo mecánico o electrónico para comprobar la corrección en la operación y facilitar el manejo.

Todos los principios anteriores aunque parecen sencillos la gran mayoría de las empresas familiares no los toman en cuenta, muchas veces por la falta de conocimientos o por la confianza en las personas que se encuentran dentro de la organización, pues como son familiares no creen necesario el uso del control interno y de tomar en cuenta los principios anteriores, pero el control interno no solo sirve para captar si una persona de forma intencional está cometiendo un fraude, también sirve para saber si hay errores en los registros contables. Es

importante aprovechar que las empresas se encuentran en un momento en el que quieren y deben mejorar para salir adelante y por ser empresas menores se facilita contagiar el entusiasmo entre los que trabajan en ella para realizar cambios que le beneficien a la misma.

2.2.8 Control interno financiero en una organización

Es muy importante no subestimar a las pequeñas empresas por su tamaño y pensar que no es necesario un control interno en dichas empresas; tomemos en cuenta que en México son más la cantidad de microempresas y PYMES que de grandes empresas, por lo que es importante conocer cuáles serían las medidas de control interno que dichas empresas deben tomar para evitar riesgos y fraudes.

Algunos problemas que las PYMES en México tienen que enfrentar, en cuanto al aspecto financiero, es que para crecer y algunas veces para sobrevivir, es necesario contar con financiamientos externos, pues con el capital propio de la empresa no es suficiente, por lo tanto para que una institución apoye un crédito tiene que analizar primero a la empresa y hacer un diagnóstico de cuál es su situación y sus capacidades para pagar dicho crédito.

Por lo tanto es necesario que la empresa cuente con una buena organización que le deje claro a las instituciones la situación económica y de crecimiento de la misma. Un adecuado sistema de Control Interno va a ayudar a que los registros financieros y contables sean confiables ante las instituciones de crédito.

El problema es precisamente la falta de este control interno que facilitar y eficientar las operaciones de la organización.

Por otro lado otra desventaja que se manifiesta en las empresas es la del empresario cuando confunde la propiedad con la capacidad de dirigir, pues de alguna manera el creer que él es el único que sabe hacer las cosas dentro de la organización y el querer formar parte de todas las áreas sin delegar funciones y sin permitir que personas especializadas o profesionales hagan aportaciones para la mejora de la empresa, no permite que el Control Interno sea adecuado.

2.2.9 Principios Generales de Control Interno

A continuación se señalan algunos puntos clave que se deben llevar a cabo en una organización por pequeña que sea para que el Control Interno opere correctamente.

- a) El dueño debe mantener buenas relaciones con el empleado de oficina encargado de los libros.
- b) Contratar a un contador público que lleve a cabo la auditoria anual y para que efectúe visitas periódicas al negocio.

Compra de Mercancía para Revenderlas

- a) Mantener el control en todas las órdenes de compra o pedidos que haga la empresa, mediante un archivo de copias de pedidos numerados en forma consecutiva.
- b) A medida que se reciban las facturas y mercancías de los proveedores se deberá hacer el registro adecuado en la orden de compra que se refiera a dicha entrega.

Nóminas

Comparar los registros de nóminas con los nombres de los empleados, salario total autorizado, deducciones y pago neto a cada uno de ellos; además de sumar el total de la nómina.

Venta de Mercancías

a) En caso de utilizar cajas registradoras:

1. Se deben asignar la responsabilidad a cada empleado que reciba fondos en una sola caja registradora.
2. Controlar diariamente las cintas de las cajas registradoras.
3. Controlar los totales diarios de las cintas registradoras con los registros contables tanto en caja como en bancos.

b) Si se utilizan facturas de ventas:

1. Debe utilizar y registrar facturas numeradas consecutivamente.
2. Control sobre todas las facturas de ventas expedidas.
3. Totalizar el valor diario de las facturas de ventas, comparando dicho total con el cargo que se haga en dicho día a caja y a cuentas por cobrar.
4. Comparar el total de cargos a caja con el depósito bancario.

Recepción de efectivo

a) Comparar los totales diarios de las cintas registradoras con los registrados contablemente en caja y bancos, totalizar el valor de las facturas de ventas con los cargo contables en caja y cuentas por cobrar, comparar el total de cargos a caja con el depósito bancario.

- b) El dueño de la empresa de manera personal abrirá todas las correspondencias. Tendrá un listado de los clientes y los que deben a la empresa conservando dicho listado.
- c) Depositar diariamente los fondos recibidos.
- d) Comparar el listado con el cargo a caja con el depósito que se hizo en el banco.

Desembolsos de efectivo

- a) Realizar los pagos con cheques prenumerados.
- b) Estampar el sello de pagado, tanto en las facturas de los proveedores, como en las órdenes de compra correspondientes.
- c) Sumar los desembolsos diarios y compararlos con el crédito de caja.
- d) Fondo de caja chica para los pagos menores autorizando cada vale de caja chica personalmente.
- e) Revisar las conciliaciones bancarias.

Cuentas por cobrar

- a) Comparar las facturas de ventas con los estados de cuenta que en forma periódica se envían a los clientes.
- b) Enviar de forma personal los estados de cuenta.

Inventarios

- a) Utilizar el sistema de detallistas, preferible sobre una base unitaria de control.
- b) Supervisar el recuento físico de inventarios.

Llevando a cabo esta serie de sencillos pasos es muy probable que la EMPRESA mejore a nivel organizacional y administrativo, pues se delegaran funciones y se darán responsabilidades a cada uno de los empleados, además se evitaran

riesgos de fraudes o posibles fraudes así como errores en cuanto a los registros contables.

También se tendrán datos más reales sobre los estados financieros de la compañía por lo tanto se pueden hacer recomendaciones para mejorarla o para inversión. Para aspectos fiscales ayudará a que se hagan las aportaciones adecuadas y así evitar multas y recargos. De alguna manera toda la estructura administrativa y financiera tendrá mejoras.

2.2.10 Sistema de Inventarios (Manual de Cuentas)

Una parte fundamental del Control Interno Financiero o Contable se basa en los registros contables, ya sea para salvaguardar los activos de la empresa, que no se incurra en pasivos de manera indebida y que los Estados Financieros de la Empresa sean veraces y confiables. Por lo tanto para que se pueda tener control es necesario llevar al pie de la letra de los registros de las operaciones de la empresa y de las transacciones y estos registros se hacen en las cuentas correspondientes a dicha transacción; es por esto que es muy importante tener un manual de cuentas en el que se distingan cuáles son las principales cuentas de la empresa.

Cuenta

La contabilidad en una empresa es de suma importancia pues a través de ella conocemos la situación financiera de la misma, así como las utilidades o pérdidas sufridas en determinado periodo. Estos datos los logramos conocer con el análisis, tanto del balance General como del Estado de Resultados. Ahora para lograr conocer los valores que conforman estos documentos es necesario registrar cada

una de las transacciones en las que participa la empresa, tanto en el activo, en el pasivo como en el capital.

La cuenta es el lugar donde se anotan los aumentos o disminuciones de cada partida provocados por los componentes de una transacción de negocios. Todo sistema contable tiene una cuenta por separado para cada clase de activo, pasivo, pasivo, capital, ingresos y gastos.⁴⁹

Es importante tomar en cuenta que existe una clasificación de las cuentas dependiendo de su naturaleza, y esta clasificación se divide en tres grupos que son las cuentas de Activo, (en las que se controlan los bienes y derechos de la empresa) las cuentas de Pasivo, (se controlan las deudas y obligaciones de la empresa) las cuentas de capital (se controlan las pérdidas y utilidades del negocio, así como la aportación de los accionistas).

Catálogo de cuentas

Aún el más pequeño sistema contable debe tener un catálogo de cuentas, el cual viene a representar la estructura del sistema contable de las empresas, ya sea una microempresa, una PYME o medianas y grandes empresas. La única variación serán el número de cuentas que se ocupen dependiendo del tamaño de la empresa.

El catálogo debe relacionar los números y los nombres de las cuentas a las cinco partes de las clasificaciones básicas; activo, pasivo, capital, ingresos y gastos.

⁴⁹ Gerardo Guajardo Cantú, Contabilidad Financiera, Ed. Mc Graw Hill, P.105.

El catálogo de cuentas es un listado que incluye el número y el nombre de cada una de las cuentas que son usadas en el sistema de contabilidad de una entidad económica.

Mientras más detallado sea el análisis contable en una empresa, más cuentas se utilizarán para el registro de las operaciones. No hay reglas en cuanto al número exacto que se deban emplear en una empresa, pero si existen ciertas generalidades de las cuentas.

Algunas de las principales cuentas en una empresa comercial son las que se mencionan a continuación.⁵⁰

Principales cuentas de Activo

- Activo circulante
- Efectivo Caja
- Bancos
- Inventarios Mercancías (esta cuenta se puede subdividir en caso de ser una empresa industrial en materia prima, material en proceso y producto terminado).
- Almacén
- Cuentas por cobrar Clientes
- Documentos por cobrar
- Deudores Diversos
- Activo Fijo
- No depreciable Terrenos
- Depreciable Mobiliario y Equipo
- Equipo en entrega o de reparto

Cuentas Principales de Pasivo

- Pasivo circulante Proveedores
- Documentos por pagar
- Acreedores diversos
- Impuestos a Pagar (IVA)
- Pasivo fijo Acreedores Hipotecarios
- Intereses por pagar

Cuentas de Capital

- Capital Social
- Utilidad neta
- Utilidades Acumuladas

También el estado de resultados necesita su propio manual y las cuentas principales del estado de resultados son las siguientes:

Ingresos

- Ventas
- Devoluciones y bonificaciones sobre venta
- Descuentos sobre ventas
- Ingresos por servicios

Gastos y Costos

- Compras

⁵⁰ Lara Flores, Elías, Primer curso de contabilidad, Trillas, P. 107.

- Devoluciones y bonificaciones sobre compras
- Descuentos sobre compras
- Fletes sobre compra
- Gastos de venta
- Gastos de administración

Manual Contable

En todas las empresas es necesario la existencia de manuales que ayuden a la misma a tener una mejor organización, pues gracias a estos manuales los miembros de la misma pueden conocer cuáles son los objetivos y la visión de la empresa. Cómo se debe actuar ante ciertas situaciones, cómo se deben registrar las operaciones en los libros contables por mencionar algunos ejemplos. Pero es importante mencionar que existen diferentes manuales, de los cuales se dará una breve explicación de la utilidad de cada uno de ellos.

Manual de funciones: para cumplir algunos de los objetivos del control interno, como es la segregación de funciones, en donde el mensajero tiene sus funciones específicas y no se le permite acceso ni a los registros ni al manejo de efectivo.

Manual de Cuentas: Permite organizar el plan financiero y contable de la compañía.

Manual de Procedimientos: Permite desarrollar los pasos de control interno referente al manejo y registro de las operaciones y así evitar riesgos y fraudes.

A continuación se da una explicación más detallada del manual contable:

Manual Contable o Guía de Contabilización

El manual contable es un libro por separado donde además de los números y títulos de las cuentas, se describe en forma detallada lo que se debe registrar en cada una de ellas, los documentos que dan soporte a la transacción, así como qué representa su saldo.⁵¹

Básicamente el manual de cuentas sirve para obtener una referencia de cómo registrar las transacciones. Tanto con el catálogo de cuentas como con el manual de cuentas se logra una visión de la contabilidad, así como advertir como se deben de registrar las transacciones de las empresas. Siempre que hay alguna duda se debe consultar el manual de cuentas para conocer cómo se registra la transacción de la que se tiene dudas.

El manual contable incluye las cuentas principales, el concepto de cada una, los motivos principales por las que se afecta cada una, la naturaleza de la cuenta, cuáles son los documentos que soportan cada una de las cuentas y por qué se carga y por qué se abona en cada una de ellas.

Sistemas de Registro de los Inventarios

Como el manual que se propone es de acuerdo a las cuentas por el sistema de inventario analítico, a continuación se mencionaran ambos sistemas.

Sistema de inventario perpetuo

Este sistema muestra en todo momento un saldo actualizado de las mercancías en existencia y del costo de ventas. En este sistema todas las operaciones

⁵¹ Gerardo Guajardo Cantú, Contabilidad Financiera, Ed. Mc Graw Hill, P.105.

concernientes al inventario y a la venta de mercancías se registran en la cuenta inventario de mercancías.

No existen cuentas como, devoluciones sobre compras, bonificaciones y descuentos sobre compras, ni fletes sobre compras, por mencionar algunas cuentas.

La característica principal de este sistema es que solo se utilizan tres cuentas: “ventas”, “costo de ventas” e “inventarios”. Otra característica de este sistema es que no es necesario pero si conveniente, un conteo físico de las existencias de mercancías al terminar el periodo.

Normalmente solo es práctico cuando el valor unitario de los productos es elevado o cuando se quiere tener información de la cantidad exacta de inventarios.

Sistema de inventario periódico pormenorizado o analítico

En este sistema de inventarios no se mantiene un saldo actualizado de las mercancías en existencia, pues este sistema registra por separado cada operación que afecta a los inventarios; con cuentas como “compras”, “devoluciones y bonificaciones sobre “compras”, “descuentos sobre compras” y “fletes sobre compras”. En este sistema no se registra el costo de ventas cada que se incurre una venta. Estas operaciones no afectan las cuentas inventarios de mercancías ni costo de ventas. Al finalizar el periodo se debe cerrar el inventario inicial, compras y las cuentas relacionadas con la cuenta “pérdidas y ganancias”. También deben cerrarse las cuentas “ventas”, “devoluciones y bonificaciones sobre ventas” cargando a la cuenta “inventario de mercancía”. En este sistema es necesario hacer un conteo físico del inventario.

La ventaja de este tipo de registro de inventarios es la sencillez de llevar a cabo los registros. Las empresas que manejan muchos renglones de artículos de precio unitario relativamente bajo son las que, generalmente, utilizan el sistema de inventario periódico.

2.2.11. Método de Valuación de los Inventarios

Una vez que se tiene decidido el método de registro de los inventarios es necesario también, determinar el método de valuación de dichos inventarios que mejor convenga a la empresa, por lo que a continuación mencionaremos los métodos principales:

Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)

En este método se supone que las primeras mercancías compradas son las primeras que se venden. Por lo tanto, las mercancías en existencia al final del periodo serán las últimas, es decir, las de compra más reciente, valoradas al precio actual o al último precio de compra. Este método refleja al final un saldo en inventarios mayor y un costo de ventas menor normalmente.

Ultimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)

En este método se supone que las últimas mercancías compradas son las primeras que se venden. Por lo tanto las mercancías en existencia al final del periodo serán las primeras es decir los primeros productos comprados. El inventario final se debe valorar con los primeros precios de compra o los más antiguos. El inventario final es menor y el costo de ventas es mayor normalmente.

Promedio Ponderado

Las unidades del inventario final serán valoradas al costo promedio por unidad de las existencias disponibles durante el año fiscal. Para calcular el inventario final es necesario determinar el costo promedio por unidad, que después se aplicarla número de unidades de inventario final.

La selección de cada uno de estos métodos depende de la propia empresa y de sus necesidades. Muchas empresas han recurrido al método UEPS en los últimos años porque reducen las utilidades de la empresa, lo cual a la vez reduce el monto de los impuestos que deben pagarse. Pero la desventaja de este método es el efecto que tiene en el balance general, pues los inventarios se presentan con costos que han existido en años anteriores por lo que cada año aumenta más la diferencia entre el costo mostrado en el inventario y el costo real de los productos.

Por lo tanto el método que se considera conveniente para la empresa que se está evaluando es el método PEPS pues este método refleja el costo de venta a valor histórico y el inventario a valores actuales y aunque de alguna manera el método PEPS refleja un costo de ventas más bajo, el inventario refleja valores más reales de sus costos.

La partida de inventarios es de gran importancia y tiene una relación estrecha al control interno, puesto que llevar adecuadamente los registros según el método de registro y de valuación seleccionados según las necesidades de la empresa ayudará a la misma a evitar riesgos de robos y fraudes. Algunas medidas de control pueden ser el mantener un control adecuado sobre las unidades físicas de inventarios, los inventarios físicos periódicos deben tomarse por personas distintas de los empleados del almacén o de los responsables de los inventarios. Tanto a la entrada como a la salida se deberán revisar los paquetes de los empleados, la

presencia de más de un empleado puede desalentar en forma automática a otro y a otra persona que no lo sea a cometer un acto que perjudique a la empresa.

Para las empresas industriales o manufactureras otras medidas de control para evitar robo de herramientas pequeñas y accesorios podrían ser establecer un control centralizado de todos estos artículos, mantener registros de inventarios apropiados, la entrega de herramientas siempre debe ampararse por requisiciones autorizadas, por mencionar algunos. Ya dependerá de cada empresa el dictar medidas de control de acuerdo a sus necesidades.

2.2.12. Componentes

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

1. Entorno de control: el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.
2. Evaluación de riesgos: toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
3. Actividades de control: establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.
4. Información y comunicación: los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
5. Supervisión: Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, nos permite inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

Relación entre los objetivos y los componentes

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz. Figura 11.



Figura 11. Relación entre los objetivos y los componentes. <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno>

Como podemos ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el control

interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

Para graficar la idea, podemos mencionar el siguiente ejemplo: "La información y comunicación es necesaria para las 3 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los 5 componentes son necesarios para poder lograr eficazmente, por ejemplo, los objetivos operacionales.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales, como por ejemplo compras), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al entorno de control para una categoría de objetivo para una determinada división de una organización.

Eficacia

El control interno puede considerarse "eficaz" cuando la dirección tiene una seguridad razonable de que:

- Disponen de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la organización.
- Los estados financieros son preparados de forma fiable.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

La determinación de si un sistema de control interno es "eficaz" o no constituye una toma de postura subjetiva resultante del análisis de si están funcionando eficazmente los cinco componentes en su conjunto. Este funcionamiento

proporciona un grado de seguridad razonable de que los objetivos establecidos van a cumplirse.

2.2.13. Proceso del control interno

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

2.2.14 Las personas

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

2.2.15 Seguridad razonable

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE DISEÑO

3.1 Identidad Corporativa

La empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. no tenía señalado el rumbo, es decir, establecer a qué se quiere que se dedique la empresa y hasta dónde se pretende que llegue en esa actividad, surgiendo muchos problemas, entre ellos el control interno, por ello se diseñó el plan estratégico, quedando de la siguiente manera.

Empresa 100% mexicana fundada el 24 de octubre del 2006 ante la fe del notario público num.30 Lic. Alejandro Roche Errasquin, con número de escritura 8355, registro público de la propiedad 24248 17 de fecha 14 de noviembre de 2006, con el objeto de dar mejores servicios y aprovechar la experiencia adquirida por los socios y funcionarios, la especialidad de la empresa es el ramo de infraestructura, terracerías, caminos, drenajes, pavimentos, obras marítimas, edificaciones,

escuelas, casas de interés social, supervisión y asesoría técnica a iniciativa privada y dependencias estatales y federales.

3.1.1 Objetivo Estratégico

Prestar nuestro servicio profesional a las empresas que invierten en el ramo de la construcción, ofreciendo nuestra experiencia que durante años han experimentado nuestro selecto equipo de profesionales que son parte de nuestra organización quienes están capacitados para enfrentar grandes retos, como es la elaboración de proyectos y construcción de los mismos, para abatir rezagos en la prestación de servicios públicos.

3.1.2 Misión

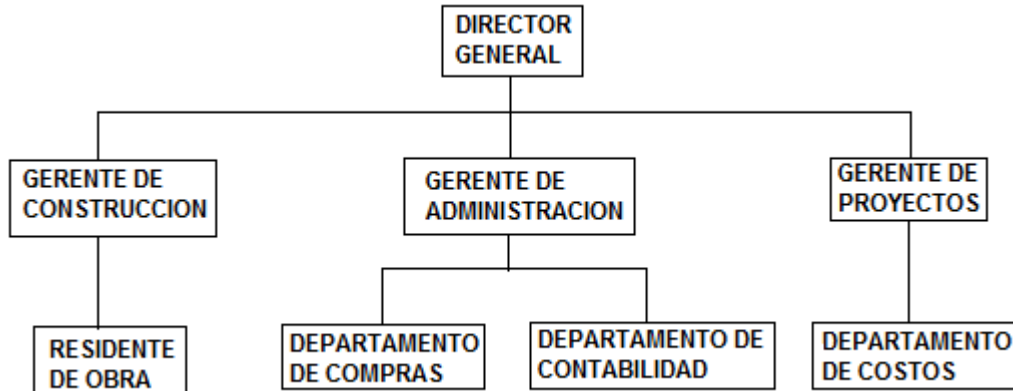
Consolidar nuestros proyectos y ejecutar obra de calidad, ofreciendo los mejores y costos de la zona, obteniendo así grandes beneficios para todos nuestros clientes.

3.1.3 Visión

Consolidarnos como una de las constructoras más importantes del estado en un mediano plazo y obtener el reconocimiento de nuestros clientes.

3.1.4 ORGANIGRAMA

A continuación mostramos el organigrama de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V.



Funciones de los puestos:

- Director General: su función es ordenar, designar las posiciones gerenciales, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales, así como funciones de promoción de obra.
- Gerente de Construcción: su función es planificar, coordinar y supervisar acertadamente las fases de construcción de un proyecto de ingeniería.
- Gerente de Administración: su función es coordinar y supervisar de los departamentos de compras y contabilidad de tal forma que logren los objetivos de la empresa.
- Gerente de Proyectos: gestionar los proyectos de la empresa garantizando el correcto desarrollo del mismo, en tiempos, calidad, costos, funcionalidad y satisfacción del cliente.

- Residente de Obra: su función es asegurarse por la adecuada ejecución de la obra en concordancia con los planos del proyecto, con las técnicas de construcción vigentes y con la programación estipulada para la ejecución.
- Departamento de Compras: su función es buscar la mejor opción de compra para la empresa, minimizar los costos, asegurar el flujo continuo de producción y establecer buenas relaciones con los proveedores.
- Departamento de Contabilidad: su función es programar, organizar y controlar las actividades contables de la empresa, supervisar y conciliar la ejecución de estados financieros, aplicar el control interno previo y concurrente sobre los gastos y desembolsos.
- Departamento de Costos: su función hacer presupuestos, estimaciones, programación de la obra y detectar todo aquello que influirá en el costo final del proyecto.

3.1.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias planteadas por la organización para lograr los resultados pretendidos, se mencionan a continuación:

- Mantener actualizado y capacitado al personal de la empresa.
- Establecer una cultura de inducción y capacitación entre los miembros de la empresa.
- Motivar al equipo de trabajo, según los rendimientos en trabajos o metas alcanzadas.
- Ejecutar los proyectos de construcción con un control interno que proteja los recursos de la constructora.

- Establecer una estructura especializada para cada proyecto, en la cual se garantice las condiciones óptimas de trabajo, buscando el éxito del proyecto
- Cumplir con todos los requisitos establecidos por el cliente garantizando la obtención de productos y servicios con los más altos estándares de calidad.
- A nivel Estatal, enfocarse en las remodelaciones y obras de infraestructura con la mayor calidad y aumentando la cartera de clientes.

3.2 Elaboración de matriz de impacto cruzado o FODA

Se realizó una matriz de impacto cruzado o FODA, donde construimos la propuesta de Acciones que se deberán llevar a cabo a fin de aprovechar las oportunidades que nos presentan el entorno y por otro lado evitar las amenazas presentes nos impacten en nuestras debilidades.

3.2.1 Matriz

<p>FORTALEZAS DEBILIDADES</p> <p>OPORTUNIDADES AMENAZAS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -EMPLEADOS CON EXPERIENCIA -EMPRESA AL CORRIENTE EN SAT -MAQUINARIA -EQUIPO -CREDITOS FINANCIEROS -FIANZAS -PROVEEDORES OFICINAS EN OTROS ESTADOS 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -POLITICA AGRESIVA EN LICITACIONES -POCOS BIENES INMUEBLES -NO EXISTE PAGINA WEB -CONTABILIDAD NO MODERNA -POCA COMUNICACION ENTRE DEPARTAMENTOS -NO SE TIENE NINGUN TIPO DE DIFUSION
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -MERCADO CRECIENTE -PARTICIPAR EN CONSORCIOS CON EMPRESAS MAS GRADES -ALQUILER DE NUESTRAS MAQUINAS -MAYOR NUMERO DE LICITACIONES -FACILIDAD DE CREDITOS 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -SE PROPORCIONARA UN BONO POR LICITACION GANADA A INGENIEROS DE COSTOS -MAYOR INVERSION EN EL DEPARTAMENTO DE PROMOCION DE OBRA -SE CREA UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA -SE TENDRA LINEA DE CREDITO ABIERTA DONDE NO DEN ANTICIPO 	
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -CRISIS FINANCIERA -COSTOS DE COMBUSTIBLES A LA ALTA -CONDICIONES CLIMATOLOGICAS DEL ESTADO -DEPENDEMOS DE LAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES -DEPENDEMOS DE TRABAJO CONTINUO 		<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -FORTALECER LOS BIENES INMUEBLES -CREAR IMAGEN Y PAGINA WEB -IMPLEMENTAR UN SOFTWARE DE CONTROL DE GASTOS Y COMPRAS -TENER UN FONDO PARA LAS TEMPORADAS SIN TRABAJO (CIERRES DE AÑO)

Se cruzaron Oportunidades con Fortalezas y Amenazas con Debilidades, y se identificaron acciones estratégicas, las cuales ayudaron a complementar el plan estratégico de la empresa.

3.3 Planteamiento de estrategias

Se estableció la matriz de impacto cruzado creando las posibles estrategias, al cruzar las fortalezas de la empresa con las oportunidades del entorno y las debilidades con las posibles amenazas.

Se plantean las estrategias, que arrojo la matriz para empezar a corregir los errores que la empresa tiene y así mejorar su funcionamiento.

Las estrategias establecidas son la estrategia de negocios y la estrategia operativa que se explican a continuación.

3.3.1 La estrategia de negocios

La estrategia de negocios se ocupa de cómo compite la empresa en determinados sectores o mercados; se trata de adoptar una estrategia capaz de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.

En el negocio de la construcción se debe tener mucha atención en la promoción de obras, ya que muchas constructoras se les olvida que la obra va a durar un tiempo por lo general corto, y los gastos de operación son altos y no se pueden cubrir cuando no hay obra en la empresa, muchas empresas constructoras quiebran al finalizar las obras porque no pueden continuar pagando al personal, ya que se descuidó la continuidad del trabajo en licitaciones y promociones de obras por lo tanto la estrategia operacional es la constructora será fortalecer las acciones de promoción de obra y licitación para que los trabajos tengan una continuidad y no se tenga que recortar el personal al finalizar alguna obra.

Las constructora al finalizar su obra, deberá destinar una parte de sus utilidades en la compra de bienes inmuebles para incrementar su respaldo financiero, ya que actualmente una empresa sin posibilidad de crédito o fianzas no es muy rentable, ya que en licitaciones de gobierno se piden en algunos casos que se inicie la obra por su cuenta y el gobierno le deposita después de iniciada la obra, por eso es necesario contar siempre una línea de crédito en una institución financiera.

3.3.2 La estrategia operativa

La estrategia operativa consiste en determinar cuáles son las actividades clave que brindaran la posibilidad de: consolidar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades, detectar el impacto de las amenazas y alcanzar los objetivos estratégicos

La experiencia de nuestro personal nos ayuda en la ejecución de la obra debido a sus amplio conocimiento en la materia, algo que ha fallado en la empresa es el control interno debido a los malos manejos para preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Por lo tanto se reintegrara el departamento de contabilidad implementando un software de control de gastos de operación y se mejorara el departamento administrativo con asesoría externa que nos muestren los avances mensuales de los dos departamentos, esto ayudara a no tener fugas de capital y tener un control absoluto de los activos de la empresa, teniendo como objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa.

El departamento de proyectos se motivara con un porcentaje por cada licitación ganada, y se les proporcionará un bono cuando se entregue el finiquito de la obra, siempre y cuando la obra esté terminada y sin problemas, esto motivará al departamento y se tendrán más obras y proyectos.

Se contratará los servicios de una agencia de mercadotecnia que nos ayude a tener una imagen responsable, moderna y competitiva ante la sociedad así como una página web para llegar a más clientes de forma más simple y rápida.

Con estas estrategias se espera el incremento de trabajo de la empresa así como la buena funcionalidad de la misma y, a mediano plazo la constructora aumente su cartera de clientes y que la calidad de sus obras mejore para un mejor desarrollo de la misma.

3.4. Aplicación de acciones

Todo lo anterior se utilizó como sustento para cimentar un plan de seguimiento y asignación de actividades a la constructora y personal involucrado. Además de que cada programa posee sus puntos principales en los que debe basarse.

Se llevarán a cabo las estrategias de los programas de trabajo que servirán para ayudar a la empresa a tener mejor control y a conseguir una mayor difusión.

3.4.1 Plan Estratégico

Estos serán los programas donde se implementó la planeación estratégica, considerando la metodología, objetivo-estrategias-acciones; así como el control específico y general para alcanzar la misión y visión de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V.

3.4.2 Programas de Trabajo

Programa de reintegración del departamento de administración


Objetivo	Estrategia	Acción
- Evitar los malos manejos para preservar los bienes de la empresa, al igual que desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.	-Se reintegrara el departamento de contabilidad implementando un software de control de gastos de operación y se mejorara el departamento administrativo con asesoría externa.	-La asesoría externa se encargara de que nos muestren los avances mensuales de los dos departamentos, esto ayudara a no tener fugas de capital y tener un control absoluto de los activos de la empresa, teniendo como objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa.

Programa de motivación para el departamento de proyectos

Objetivo	Estrategia	Acción
-Incrementar las obras y el número de participación en licitaciones.	-Se motivara con incentivos por cada licitación ganada, y se les proporcionará un bono cuando se entregue el finiquito de la obra	- Se le proporcionara al ingeniero y a su equipo de trabajo un porcentaje del anticipo de la obra como incentivo por haber ganado la licitación y al momento que se entregue el finiquito de la obra se le entregara un bono siempre y cuando la obra este 100% terminada y en buenas condiciones

Formato del reporte mensual de actividades

Una vez al mes se llenará el siguiente formato, poniendo una descripción detallada de las actividades que se observaron, así como el mes en que fue llenado, las observaciones y las firmas de las personas que lo elaboraron, revisaron y autorizaron.

	<p style="text-align: center;">LAGOS CONSTRUCCIONES & SERVICIOS</p>	
DESCRIPCION DETALLADA DE ACTIVIDADES:	<p style="text-align: center;">REPORTE MENSUAL DE ACTIVIDADES</p>	
	<p>MES:</p>	
<p>OBSEVACIONES:</p>		
ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

A través del proceso de investigación y realizando una propuesta de la planeación estratégica a la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. se puede concluir que es necesario involucrar, coordinar e interrelacionar los diversos elementos y áreas de sector de la construcción con el fin de explotar los recursos disponibles y encaminarse hacia el logro de los objetivos de la empresa, así como la misión y visión establecidas para la constructora.

Así mismo se realizó un análisis FODA el cual arrojó datos que sirvieron de base para elaborar un diagnóstico que sirvió para determinar los aspectos internos y externos que puedan intervenir positiva y negativamente en la aplicación de programas y así tener sustentabilidad para que al implementar el proceso de planeación estratégica se tuvieran los diversos escenarios.

Los programas se diseñaron bajo un esquema que permitirá la rápida detección y logro del objetivo, también se establecieron diversas estrategias y acciones, para que cada uno tome un rumbo adecuado y cumpla con lo establecido.

Al final de esta investigación la hipótesis que se aceptó fue la de trabajo cumpliendo el objetivo de diseñar una planeación estratégica que contribuya como herramienta para mejorar la capacidad administrativa y control interno de la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V.

4.2 Sugerencias

La planeación estratégica en la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A de C.V. para desarrollar los planes estratégicos que le darán la dirección y las herramientas de medición que necesita para ser competitivo dentro de la industria. Identificar las oportunidades de mercado, las fortalezas de su compañía en relación con estas oportunidades y los posibles obstáculos a vencer, le va a proveer la información que necesita para tener mayor control.

El sector de la construcción es uno de los más importantes en México debido a la cantidad de dinero que se maneja y es importante estar preparado para cualquier reto que se le imponga a la empresa, esta planeación estratégica ayudara a tener un control interno más efectivo en la empresa y así tener las bases necesarias para una buena administración, estoy totalmente convencido que el desarrollo de la empresa en los próximo años será exitosa

BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ Rodríguez, Rafael, El emprendedor de éxito, 2a. ed., México, McGraw-Hill, 2001.

AMAYA Amaya, Jairo, Gerencia: planeación y estrategia, Colombia, PubliArte, 2007.

BIBLIOTECA Básica de la Contabilidad, Auditoría, Monitor

CORONA Funes, Rafael, Estrategia, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial, México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 1998.

DAFT L.Richard et al., Introducción a la administración, 4a. ed., México, THOMSON, 2006.

FLÓREZ Andrade, Julio, Cómo crear y dirigir la nueva empresa, México, ECOE EDICIONES, 2003.

FRANCÉS, Antonio, Estrategia y Planes para la empresa, México, Prentice Hall, 2006.

FRANKLIN F, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, 2ª, ed., México, McGraw- Hill, 2004.

FRED R, David, Sánchez Miguel Ángel, Conceptos de administración estratégica, 9a.ed., trad. de Miguel Ángel Sánchez Carrión, México, Pearson educación, 2003.

GARCÍA Uceda, Mariola, Las claves de la publicidad, 5a. ed., Madrid, ESIC, 2001.

GUAJARDO Cantú Gerardo, Contabilidad Financiera, Ed. Mc Graw Hill, 2002.

HELLRIEGEL, Don et al., Administración. Un enfoque basado en Competencias, 10a. ed., México, THOMSON, 2005.

HERNÁNDEZ Orozco, Carlos, Análisis administrativo, México, EUNED, 2005.

INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos, Evaluación y juicio del auditor en relación con el control interno contable, 1999

J. DUBRIN, Andrew, Fundamentos de administración, 5a. ed., México, THOMSON, 2000.

HITT, Michael A. et al., Administración estratégica, 7ª ed, México, THOMSON, 2008.

HOFFMAN, Czinkota et al., Principios de Marketing y sus mejores prácticas, 3a. ed., México, THOMSON, 2007.

KOENES, Avelina, Dirección por objetivos, España, Ediciones Díaz Santos, 1994.

KOENES, Avelina, El plan de negocios, España, Ediciones Díaz Santos, 1994.

LARA Flores, Elías, Primer curso de contabilidad, Trillas, 1999.

LERMA Kirchner, Alejandro E., Guía para el desarrollo de productos: una visión global, 3a. ed., México, THOMSON ,2004.

MADRIGAL Torres, Berta E., Habilidades directivas, México, McGraw-Hill, 2000.

MARTÍN Granados, Ma. Antonieta. et al., Liderazgo emprendedor, México, THOMSON , 2007.

MINZTBERG, Henry et al., El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

MÜNCH, Lourdes, Administración de capital humano, México, Trillas, 2006.

PÉREZ Moya, José, Estrategia gestión y habilidades directivas, Madrid, Díaz de Santo, 1997.

PONCE Reyes Agustín, Administración Moderna, México, Limusa, 1996.

REYES Ponce, Agustín, Administración de personal II sueldos y salarios, México, Limusa, 2002.

RODRÍGUEZ V, Joaquín, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y media empresa, México, THOMSON, 2005.

STONER F, A James et al, Administración, 6a. ed., trad. de Pilar Mascaró Sacristán, México, PRENTICE HALL, 1996.

INTERNET

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audinterlefc0.htm>

<http://books.google.com.mx/PROCESO+DE+EVALUACION+ESTRATEGICA>

<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno>